

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA  
OSTRAVA EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2010

JIŘÍ MAHDALÍČEK



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA  
OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza tržní struktury cestovního ruchu - hotelnictví v ČR

Analysis of market structure of tourism - hotels in the CR

Student: Jiří Mahdalíček

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Ivana Jánošíková, Ph. D.

UHERSKÉ HRADIŠTĚ 2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Student:** Jiří Mahdalíček

**Studijní obor:** Ekonomika cestovního ruchu

**Název práce česky:** Analýza tržní struktury cestovního ruchu - hotelnictví v ČR

**Název práce anglicky:** Analysis of market structure of tourism - hotels in the CR

### Osnova práce:

1. Úvod
2. Metodika zpracování a cíl práce
3. Teorie trhu a souvisejících prvků, vlivy makro a mikroprostředí
4. Vymezení a charakteristika tržní struktury, analýza subjektů působících v hotelnictví ČR
5. Výsledky průzkumu
6. Závěr a doporučení
  - Seznam použité literatury
  - Seznam zkratk
  - Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
  - Přílohy

### Odborná literatura:

1. KOSMÁK, P.: *Hotelové podnikání - integrační procesy*. 2. vyd. Praha: VŠ Hotelová 2008. 140 s., ISBN 978-80-86578-50-X
2. PALATKOVÁ, M.: *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu, Jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. vyd. Grada Publishing 2006. 341 s., ISBN 80-247-1014-5
3. HORNER, S., SWARBROOKE, J.: *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času, Aplikovaný marketing služeb*. vyd. Praha: Grada Publishing. 2003. 479 s., ISBN 80-247-0202-9

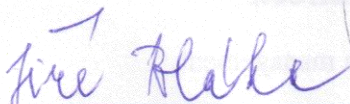
**Vedoucí práce:** Ing. Ivana Jánošíková, Ph. D.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

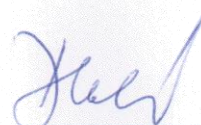
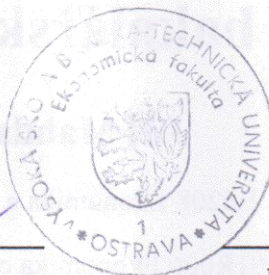
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ivana Jánošíková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010



prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.  
*vedoucí katedry*



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
*děkanka fakulty*

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že absolventskou práci na téma Analýza tržní struktury cestovního ruchu - hotelnictví v ČR jsem vypracoval samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

.....

V UHERSKÉM HRADIŠTI 2.5.2010

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat mé vedoucí paní Ing. Ivaně Jánošíkové, Ph. D. za cílené vedení, mnohé rady, doporučení a vždy ochotné konzultování předložené bakalářské práce. Děkuji

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>METODIKA ZPRACOVÁNÍ A CÍL PRÁCE.....</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>TEORIE TRHU A SOUVISEJÍCÍCH PRVKŮ, VLIVY MAKRO A MIKROPROSTŘEDÍ.....</b>	<b>10</b>
3.1	TRH.....	10
3.2	TRŽNÍ STRUKTURA .....	11
3.3	DOKONALÁ KONKURENCE .....	12
3.4	NEDOKONALÁ KONKURENCE .....	12
3.4.1	<i>Oligopol .....</i>	<i>13</i>
3.4.2	<i>Monopol .....</i>	<i>14</i>
3.4.3	<i>Monopolistická konkurence.....</i>	<i>15</i>
3.5	PROVOZOVÁNÍ HOTELOVÝCH ZAŘÍZENÍ .....	16
3.6	NEZÁVISLÝ HOTEL .....	16
3.7	HOTELOVÉ SKUPINY .....	16
3.7.1	<i>Hotely vlastněné hotelovými řetězci .....</i>	<i>17</i>
3.7.2	<i>Hotely pronajaté hotelovými skupinami.....</i>	<i>17</i>
3.7.3	<i>Hotely řízené na základě smlouvy o řízení .....</i>	<i>18</i>
3.7.4	<i>Hotely franšizované.....</i>	<i>18</i>
3.8	PRVKY A VAZBY PŮSOBÍCÍ NA HOTEL.....	19
3.9	MAKROPROSTŘEDÍ.....	20
3.9.1	<i>Politické faktory .....</i>	<i>20</i>
3.9.2	<i>Hospodářské faktory .....</i>	<i>22</i>
3.9.3	<i>Společenské faktory.....</i>	<i>23</i>
3.9.4	<i>Sociální záležitosti.....</i>	<i>23</i>
3.9.5	<i>Technologické faktory .....</i>	<i>24</i>
3.10	MIKROPROSTŘEDÍ.....	28
3.10.1	<i>Dodavatelé.....</i>	<i>29</i>
3.10.2	<i>Marketingoví zprostředkovatelé .....</i>	<i>30</i>
3.10.3	<i>Zákazníci .....</i>	<i>30</i>
3.10.4	<i>Konkurenti.....</i>	<i>31</i>
<b>4</b>	<b>VYMEZENÍ A CHARAKTERISTIKA TRŽNÍ STRUKTURY, ANALÝZA SUBJEKTŮ PŮSOBÍCÍCH V HOTELNICTVÍ ČR .....</b>	<b>32</b>
4.1	VÝVOJ HOTELNICTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE OD ROKU 1989 .....	32
4.2	RELEVANTNÍ TRH .....	34
4.3	ČLENĚNÍ HOTELOVÝCH FIREM .....	35
4.3.1	<i>Hotelové řetězce u nás.....</i>	<i>36</i>
4.4	CHARAKTERISTIKA PRODUKTU .....	40
4.5	BARIÉRY PODNIKÁNÍ.....	40



4.6	Vliv hotelu na cenu a její tvorba .....	42
4.7	Základní českých hotelů .....	44
4.8	Analýza společnosti Labartt Hospitality s.r.o. ....	46
4.8.1	Struktura hotelových zákazníků v Praze.....	46
4.8.2	Zvyšování konkurenceschopnosti hotelů v období krize.....	48
<b>5</b>	<b>VÝSLEDKY PRŮZKUMU .....</b>	<b>49</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>53</b>

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## SEZNAM TABULEK

## SEZNAM OBRÁZKŮ

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

# 1 Úvod

Česká republika je jako malá země ležící ve středu Evropy bez přístupu k zásadním zdrojům nerostného bohatství závislá na obchodu s výrobky a službami. Právě cestovní ruch patří bezesporu k velmi důležitým odvětvím české ekonomiky, podíl cestovního ruchu na hrubém domácím produktu České republiky byl například v roce 2007 2,6 % (poslední zveřejněné šetření) .<sup>1</sup> Národní vlády, ale i představitelé politických uskupení jako je např. Evropská unie, věnují cestovnímu ruchu stálou pozornost. Zejména dochází k podpoře materiálně technické základny a propagace destinací na zahraničních trzích.

Hotelnictví je nedílnou součástí služeb cestovního ruchu, jehož předmětem je výstavba, řízení a organizace hotelů i hotelových řetězců, zabezpečování jejich provozu a poskytování hotelových služeb. V současné době hotelový průmysl ve velké míře ovlivňují globální a integrační procesy. Podnikatelské prostředí se vlivem rozvoje hotelnictví razantně proměňuje a žádá určitý posun ke specializaci nebo integraci. Konkrétně se jedná o „přelévání“ tržních sil mezi nezávislými hotely a hotelovými řetězci, které na českém trhu zaujímají čím dál větší prostor.

Vztah hosta k produktu je založen na vazbě mezi nabídkou a poptávkou hotelových kapacit, rozsahu i kvalitě poskytovaných služeb. Hotelnictví je jedním z oborů, které se musí velmi rychle přizpůsobovat aktuálnímu vývoji na trhu a jít ruku v ruce s nejnovějšími trendy.

Toto téma jsem si vybral, protože hotelový provoz je mi velmi blízký a v budoucnu vidím v tomto odvětví možnost uplatnění.

---

<sup>1</sup> Český statistický úřad, *Dokument ve formátu Excel - hlavní ukazatele národního hospodářství a cestovního ruchu v ČR 2003-2007.xcl* [online]. 2009, červen [cit. 2010-2-18]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tsa\\_hlavni\\_ukazatele\\_narodniho\\_hospodarstvi\\_a\\_cestovniho\\_ruchu\\_v\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tsa_hlavni_ukazatele_narodniho_hospodarstvi_a_cestovniho_ruchu_v_cr)

## **2 Metodika zpracování a cíl práce**

Teoretická část bakalářské práce je zpracována na základě informací z odborných článků jak knižních, tak elektronických. V praktické části jsem uplatnil komparativní analýzu, ve které jsem zpracovával vývoj na základě dat Českého statistického úřadu a Asociace hotelů a restaurací ČR. Velkou část dat jsem převzal z materiálů analytických společností Deilotte nebo Labartt investment a.s., které mi povolily publikovat jejich výsledky šetření. Tyto data považuji je za relativně přesné a domnívám se, že vlastním dotazníkovým šetřením bych se k podobným výsledkům nedopracoval, protože organizace a firmy, z jejichž informací jsem čerpal, se těmito šetřeními cíleně zabývají.

Dále jsem v práci mnohokrát publikoval názory odborníků s mnohaletou praxí, jak z řad analytiků, tak z řad hotelového managementu. Pracoval jsem také s databází Úřadu na ochranu hospodářské soutěže.

V teoretické části se nejprve zaměřuji na popis jednotlivých typů tržních struktur a popis toho, co je pro tyto struktury typické. V této části uvádím z rozsahových důvodů pouze základní charakteristiku tržních struktur. Další podkapitola teoretické části popisuje jednotlivé typy provozování hotelového zařízení, a to jak se zaměřením na nezávislé hotely, tak na hotelové řetězce. Následující podkapitola se orientuje na prvky a vazby, které na hotel působí. Ty jsou prezentovány jak z hlediska makroekonomického, tak mikroekonomického. Z hlediska makroekonomického se zabývám například tím, jaký dopad má hospodářský vývoj nebo technologický pokrok na hotelnictví. V mikroekonomickém měřítku se zaměřuji například na hotelové dodavatele nebo marketingové zprostředkovatele.

V první podkapitole praktické části popisuji vývoj hotelnictví v ČR, lépe řečeno integrační procesy, které tu v tuto dobu probíhaly. V další kapitole se zabývám vymezením relevantního trhu, a to ze tří hledisek (věcného, prostorového a časového). Třetí podkapitola popíše hotelovou nabídku se zaměřením na hotelové řetězce v České republice. V další části se orientuji na charakteristiku produktu a analyzuji, zda je homogenní nebo diferencovaný. Dále popisuji bariéry vstupu a cenovou tvorbu v hotelových podnicích. Podkapitoly 4.1 až 4.6 jsou zásadní pro určení základního cíle této bakalářské práce, a to analýzu typu tržní struktury hotelnictví. Jedním z vedlejších cílů, je analýza zákaznického segmentu s ohledem na probíhající hospodářskou krizi. Zákaznický segment jsem zpracoval v podkapitole 4.7.

V následující části publikuji šetření společnosti Labartt investment a.s., která prováděla průzkum v 17 Pražských hotelech. Tuto lokalitu jsem zvolil, protože je zde největší koncentrace hotelové nabídky u nás. Analýza by měla pojednávat o vypořádání hotelů

s hospodářskou krizí, o opatřeních, která jsou učiněna pro zvýšení konkurenceschopnosti, nebo o tom, kdy hotelový management nejdříve očekává oživení trhu. Jedna z podkapitol se bude zabývat obsazeností hotelových kapacit v rámci regionálního srovnání. Na základě této kapitoly bych chtěl určit příčiny případných rozdílů v obsazenosti, a tedy i ziskovosti.

V páté kapitole shrnu výsledky průzkumu - jaká je hotelnictví tržní struktura a jaké subjekty na tomto trhu vystupují.

Dále bych chtěl označit hotelový řetězec, který je největším adeptem na vytvoření oligopolu. Protože jsem se v celé práci poměrně blízce zajímal o hotelovou integraci, chtěl bych analyzovat směr, kterým se hotelové řetězce ubírají.

Na závěr uvedu nejpodstatnější výsledky této práce a uvedu některá obecná opatření, které by měly pomoci hoteliérům překonat hospodářskou krizi. Všechny potřebné obrázky a grafy uvádím v textu, tudíž je bakalářská práce bez příloh.

### 3 Teorie trhu a souvisejících prvků, vlivy makro a mikroprostředí

#### 3.1 Trh

„Tržní ekonomika je komplikovaný systém, který slouží ke koordinaci lidí, činností a firem prostřednictvím systému cen a trhů. Trh je mechanismus, jehož prostřednictvím se kupující střetávají, aby určili cenu zboží a množství, jež se nakoupí a prodá“.<sup>2</sup> Je tokem informací, činností a vědomostí milionu lidí na světě. Trh funguje relativně dobře, přestože za ním nestojí žádná konkrétní osoba, která by řídila výrobu, spotřebu, distribuci či stanovení cen. Trhy jsou v zásadě místa, kde si prodávající a kupující vyměňují statky a služby a určují ceny. Trh může být centralizovaný (burza), nebo decentralizovaný (trh práce). Hodnotu zboží a služeb odlišuje jejich cena. Ovlivňuje chování lidí a firem při směně komodit. Producenti cenami ovlivňují poptávku po statcích a službách. Obecně lze říci, že při vysoké ceně se zvyšuje nabízené množství statků a služeb a snižuje poptávané množství. Pokud by cena byla nastavena příliš vysoko docházelo by k přebytku zboží, příliš nízká cena by způsobila obrovský zájem po zboží, které by se stalo nedostatkovým. Ceny dopomáhají vytvářet na trhu rovnováhu. **Tržní rovnováhu nabídky a poptávky** lze definovat jako proces, při kterém se na trhu vyrovnávají různé ekonomické síly. Rovnováha nabídky a poptávky vzniká v takové situaci, kdy výše ceny posouvá nabízené a poptávané množství do stejné hodnoty. Rovnováha mezi nabídkou a poptávkou se týká nejrozumnějších trhů, může jít o trh automobilů, práce, výpočetní techniky, financí, potravin atd. Pro tuto práci bude předmětem zájmu dílčí segment trhu ubytovacích služeb – hotelnictví.

Tak jako každý jiný trh, řeší i trh ubytovacích služeb základní otázku: *co, jak a pro koho vyrábět*.

1. *Co vyrábět* - Paleta výrobku a služeb musí být orientována na přání spotřebitele. V oblasti hotelových služeb má potenciální zákazník možnost z výběru nejen ubytování, ale také dalších služeb jakými jsou catering, internet, informační služby, business centrum, casino atd.

---

<sup>2</sup> SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D.: *Ekonomie*. 18. vyd. Praha: NS Svoboda 2007. s.26

Pro správný chod hotelu je tedy důležité, aby nabídka služeb byla co nejvíce totožná s požadavky zákazníka.

2. *Jak věci vyrábět* - tento proces je zdokonalován snahou o přežití na trhu, která vede ke zdokonalování výrobních procesů za účelem minimalizace nákladů a maximalizace zisku. Hotelový komplex je utvořen stavbou, nicméně jeho chod a komplexní nabídka služeb je často dotvářena externími dodavateli, kteří mají na starosti dopravu, prádelnu, restaurační a kateringové záležitosti atd. Z tohoto pohledu je spíše důležitá výše nákladů poskytovaných služeb, než jejich původ.

3. Pro koho vyrábět - kdo spotřebovává a kolik je silně ovlivňováno trhem výrobních faktorů, kde se určují mzdové sazby, renty z nemovitostí, úrokové sazby a zisk. Charakteristika zákazníků je pro nabízení služeb velmi důležitá.

### **3.2 Tržní struktura**

V ekonomii struktura trhu popisuje stav trhu s ohledem na rozsah a míru konkurence mezi kupujícími na straně jedné a mezi prodávajícími na straně druhé. Jedná se tedy o jakési organizační členění a aktuální vlastnosti, jaké má trh v danou chvíli. Tyto vlastnosti ovlivňují konkurenci a cenovou politiku.

**Mezi nejdůležitější vlastnosti struktury trhu můžeme zařadit:**

- Počet firem (včetně jejich velikosti a velikosti zahraniční konkurence)
- Tržní podíl jednotlivých firem
- Povahu nákladů (zohlednění využívání úspor z rozsahu, fixní náklady)
- Vertikální integrace
- Charakter produktu
- Struktura odběratelů

Podle množství firem v odvětví, charakteru produktu, překážek vstupu do odvětví a způsobu tvorby ceny v zásadě rozlišujeme čtyři typy tržní struktury. Z toho dva teoretické modely (dokonalá konkurence, monopol) a dva popisují reálné ekonomické situace (oligopol, monopolistická konkurence). Přehled tržních struktur je zobrazen v tabulce 3.1 na str.9.

### 3.3 Dokonalá konkurence

Podmínkou je, že firma je relativně natolik malá, že nemůže ovlivnit cenu a považuje ji za danou a současně nabízí homogenní produkt (stejný u všech firem v odvětví). Pro vstup a výstup do odvětví neexistují žádné překážky. Každá firma v dokonalé konkurenci čelí dokonale elastické poptávce a každý dodatečný příjem získaný z prodeje dodatečné jednotky proto odpovídá tržní ceně viz Samuelson, Nordhaus (2007).

### 3.4 Nedokonalá konkurence

Nedokonalá konkurence je odchylka od efektivního trhu, kdy prodávající nebo kupující může měnit cenu statku či služeb. Mezi důsledky nedokonalé konkurence patří růst cen nad výši nákladů nebo pokles nákupu spotřebiteli pod efektivní úroveň. Tento jev vede k neefektivitě, kdy je vysoká cena a nízký výstup. Pravda je taková, že v téměř každém odvětví se nedokonalá konkurence objevuje. Například cestovní kancelář nemusí mít v některých destinacích vůbec žádnou konkurenci, přičemž do jiných dováží turisty hned několik firem. Extrémním případem je monopol, tedy jediný prodávající, který rozhoduje o ceně statků a služeb.

Nedokonalá konkurence je typická pro odvětví, kde mají jednotliví prodávající nad cenou svého produktu určitou kontrolu, neznamena to ale, že ji mohou ovlivňovat zcela. Možnosti kontroly ceny se liší v závislosti na odvětví kde firma funguje.

#### **Zdroje tržních nedokonalostí**

Převážná většina nedokonalé konkurence má dvě hlavní příčiny. Možným prvočinitelem je, že na trhu vystupuje velmi málo prodávajících s velkým objemem výroby a klesajícími náklady. Tímto je firmě zaručena oproti malému producentovi úspory z rozsahu. Nedokonalá konkurence vzniká také jako následek existence mnoha *právních omezení* jako jsou patenty omezení vstupu, cla a kvóty. Patentové monopoly na jednu stranu působí jako bariéra vstupu do odvětví, ale na druhou stranu podporují inovační činnost. Investice jsou totiž následně splaceny vysokými monopolními cenami. Firmy provozující veřejně prospěšné služby (elektřina, voda, telefon) se označují koncesované monopoly. Tyto firmy mají výlučné právo k poskytování služeb, nicméně se zavazují k regulovaným ziskům a všestranným službám po celém regionu. Omezit vstup zahraničních konkurentů na trh může vláda stanovením dovozního cla.

Toto byly právní překážky, ovšem existují také *ekonomické překážky*, jako např. vysoké náklady vstupu. Vysoké náklady na vývoj a testování, které se často pohybují v miliardách, odrazují konkurenci od vstupu. Některé firmy jsou dominantní svou reklamní činností natolik, že je pro jejich konkurenty nepředstavitelné se jim vyrovnat.

Náklady mají v nedokonalé konkurenci vypovídací schopnost o tom, kolik a jak velkých firem na trhu může fungovat.

### **Ekonomická role vlády**

Tržní ekonomika by získávala maximum ze všech dostupných zdrojů společnosti i bez státních zásahů v případě, že by byly všechny statky a služby směňovány za peníze při tržních cenách. Tento hladce fungující tržní systém ovšem není v reálném světě možný. Nedokonalosti každé tržní ekonomiky způsobují jevy jako je znečištěné životní prostředí, nezaměstnanost nebo velké rozdíly v sociálních třídách. Tyto trhliny tržního mechanismu jsou v moderní ekonomice řešeny právě vládou. Může se jednat o regulaci v oblasti podnikání některých odvětví nebo naopak o jejich podporu. Vláda vybírá od lidí daně a z těchto prostředků potom dotuje a financuje ty části tržní ekonomiky, které považuje za důležité. Mezi hlavní činnosti vlády patří snaha o *makroekonomickou stabilitu* a růst, čehož dosahuje pomocí fiskální a monetární politiky.

#### **3.4.1 Oligopol**

Oligopol je skupina prodávajících, kde každá firma může ovlivnit tržní cenu a má tedy poměrně velký podíl na celkové nabídce odvětví. Pro firmy v této tržní struktuře je typická vysoká závislost a podmíněnost jejich ekonomického chování a výsledků. Pokud jedna z firem změní rozsah nabídky nebo cenu svých produktů, ovlivní tím prodeje a zisky svých rivalů. Zpravidla se jedná o celou škálu výrobků, které ovšem vyrábí jen několik firem. Tyto firmy nejsou ve všech případech velké, může se jednat třeba jen o dva nebo tři obchody v daném městě. Oligopoly se vyskytují v sektorech jako je zpracovatelský, dopravní a komunikační.

#### **Koluzivní oligopol**

Nedokonalá konkurence není ovlivňovaná jen počtem a velikostí firem, ale také jejich chováním. Je-li trh tvořen pouze několika firmami, jejich chování je často vzájemně sledováno a firmy na sebe vzájemně reagují.



Jak jednotlivé firmy reagují na chování ostatních firem, by se dalo označit jako strategická závislost. Trh tvořený malým počtem firem vykazuje známky kooperativního nebo nekooperativního chování. Nekooperativní firmy jsou takové, které jednají individuálně bez dohod s ostatními firmami. Toto chování nevede k cenovým válkám. „Nekalá kooperace“ je pojem typický pro aktivní spolupráci firem na trhu, která má snahu minimalizovat konkurenci.<sup>3</sup> Skupina firem, která takto spolupracuje se označuje jako kartel. Tomuto jednání se snaží zabránit antimonopolní politika prostřednictvím zákonů. Odhalit a prokázat aktivní spolupráci firem je ale velmi obtížné a ne vždy se podaří. V Česku se zabývá antimonopolní politikou Úřad na ochranu hospodářské soutěže, se sídlem v Brně.

### **3.4.2 Monopol**

Pokud na trhu figuruje jen jediný prodávající s úplnou kontrolou nad odvětvím, mluvíme o monopolu.<sup>4</sup> Vedle tohoto prodávajícího neexistuje žádné jiné odvětví, které by vyrábělo blízký substitut. V současnosti jsou monopoly velmi vzácné a přetrvávají převážně z důvodů vládní regulace a ochrany v oblastech jako je vývoj léků (firmám jsou uděleny výrobní patenty na několik let dopředu) . V České republice můžeme označit za monopoly firmy jako např. České dráhy nebo Česká pošta.<sup>5</sup>

#### **Přirozený monopol**

Přirozený monopol najdeme na trhu kde je efektivní, aby celkový výstup vyráběla jedna firma. Dochází zde k úsporám z rozsahu v tak rozsáhlé oblasti výstupu, že dostatečně pokrývá celou poptávku. Firma si může dovolit s růstem výstupu stanovovat stále nižší cenu (průměrné náklady klesají) a přesto dosahovat zisk. Jedna firma je v mnoha případech výhodnější, než několik malých firem dohromady. Mezi přirozené monopoly patří podniky distribuující elektřinu, plyn nebo vodu. Přirozené monopoly dnes ohrožuje technický pokrok nebo konkurence, která je mění na oligopoly.

---

<sup>3</sup> Pojem „nekalá kooperace“ označuje situaci, při níž si dvě nebo více firem společně stanoví své ceny, výstupy, popřípadě si rozdělují trh.

<sup>4</sup> „Monopol“ je složené slovo původem z řečtiny, kde „monos“ je v překladu jeden a „polein“ znamená prodávat.

<sup>5</sup> Evropská unie činí kroky pro odstranění monopolních pozic na poštovní služby. V ČR by k tomu mělo dojít do roku 2013.

Zdroj: Finance. Zprávy [online]. 2007, Říjen [cit. 2010-2-25].

Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/131128-cr-se-jeste-nerozhodla-kdy-padne-monopol-ceske-posty/>

### 3.4.3 Monopolistická konkurence

Tato tržní struktura připomíná velkým počtem prodávajících, kteří nemají na trhu velký podíl, dokonalou konkurenci. Ovšem s tím rozdílem, že zde je vyráběn diferenciovaný produkt.

Jsou to produkty, které se liší svými vlastnostmi a parametry. Výrobci si snaží díky svému diferenciovanému produktu získat určitý tržní prostor. K tomu, aby se produkt lišil od konkurence, stačí zvolit jiný způsob prodeje, zajímavé balení nebo servis, zkrátka svůj produkt obohatit o něco, co konkurence nemá. Pro odvětví v monopolistické konkurenci jsou typické překonatelné bariéry (jako je např. nutnost získat si jméno). Oblast výroby výpočetní techniky lze demonstrovat jako příklad monopolistické konkurence, protože se počítače liší v ceně, výkonnosti, velikosti, servisu a příslušenství.

**Tabulka 3.1: Přehled různých tržních struktur a jejich rysů**

Tržní struktura		Počet výrobků a stupeň diferenciacce produktu	Oblast ekonomiky kde struktura převládá	Kontrola firmy nad cenou	Metody marketingu
<b>Dokonalá konkurence</b>		Mnoho výrobců; identické výrobky	Finanční trhy a zemědělské produkty	Žádná	Tržní směna nebo aukce
<b>Nedokonalá konkurence</b>	<b>Monopolistická konkurence</b>	Mnoho výrobců, mnoho skutečných nebo pocitovaných rozdílů v produktu	Maloobchod (pizzy, pivo) osobní počítače	Určitá	Reklama a soupeření v kvalitě, řízené ceny
	<b>Oligopol</b>	Několik výrobců. Malý nebo žádný rozdíl v produktu  Diferenciované produkty	Ocel, chemie.  Auta, software na zpracování textu		
	<b>Monopol</b>	Jediný výrobce, produkt bez blízkých substitutů	Koncesované monopoly (elektrina, voda); Patentované léky	Značná	Reklama

Zdroj : Samuelson, Nordhaus 2007 (str. 169)

### **3.5 Provozování hotelových zařízení**

V oblasti hotelnictví se nacházejí nezávislé hotely, nebo hotely začleněné do řetězce. Integrace se netýká jenom hotelů, ale i navazujících oborů a činností jako jsou webové a rezervační systémy. Jeden majitel často provozuje více hotelů, které jsou různých kategorií a značek, někdy se dokonce zdá, že tyto hotely jsou si vzájemnými konkurenty.

Provozování ubytovacího zařízení si klade v současné konkurenci a přebytku nabídky vysoké nároky na řízení a ekonomickou efektivitu. Existuje několik druhů provozování hotelů, jejichž členění je následující.

### **3.6 Nezávislý hotel**

Jak už název kapitoly vypovídá, nezávislý hotel není nijak (přímo) ovlivňován jiným hotelem. Pracuje s vlastním know-how, marketingem, rezervačním systémem a je ochuzen o globální distribuční systém na úkor nezávislosti.<sup>6</sup> Podnikatel používá k řízení hotelu svých schopností, zkušeností a intuice. Výzkum a tržní expanze je opět v jeho vlastní režii, popř. ji provádí nezávislá agentura. V praxi tyto hotely často poskytují něčím specifické služby. Tento způsob provozování s sebou nese výhody i nevýhody. Výhodou takového hotelu je nezávislost na provozování, vlastní standardy poskytování služeb a nulové poplatky řetězcům. Nevýhodou je vyšší rizikovost provozování a ztenčený zákaznický segment.

### **3.7 Hotelové skupiny**

Mezifirmní spolupráce je v současné tržní rivalitě předmětem zájmu řady hotelů. Hotely se spojují za účelem vyšší výkonnosti a konkurenceschopnosti. Partnerství je mnohdy prioritou podnikání a jediným způsobem, jak na trhu přežít. Hotelové skupiny si nekladou za cíl likvidaci ostatních řetězců, nýbrž zahrnutí těchto řetězců do vlastní skupiny. Existence firem je založena na filosofii vzájemné spolupráce a využívání komparativních výhod. Vlastník hotelového řetězce nese nejen náklady a úsilí spojené se vstupem nového hotelu, ale hlavně sdílí zisk, což je jeho cíl. Hlavními důvody, proč dochází k hotelové integraci jsou tedy kromě vyššího zisku nové distribuční kanály, snížení nákladů, přístup k technologiím, know-how, převzetí licence a zvýšení kvality. Provozování hotelu v alianci je podrobeno společné strategii a řídicímu stylu, vyžaduje si tedy neustále sledování, kontrolu, vyhodnocování a v případě nepříznivého vývoje také zásah. Kosmák (2008) uvádí, že zkrachovalých záměrů

---

<sup>6</sup> „Know – how“ - výrobní a obchodní informovanost, zkušenosti.

strategických aliancí hotelů není mnoho, převažují spíše nerealizované projekty. Řetězec si subjekt před poskytnutím své značky a jména důkladně analyzuje tak, aby nedocházelo ke zbytečným ztrátám na jeho hodnotě.

Hotelové skupiny se rozlišují podle stylu řízení na :

- Hotely vlastněné
- Hotely pronajaté
- Hotely řízené na základě smlouvy
- Hotely franšizované
- Hotely dobrovolně sdružené

### **3.7.1 Hotely vlastněné hotelovými řetězci**

Řetězec, který je složen z výhradně vlastních hotelů se nazývá integrovaný. Hotely ve vlastnictví řetězce nejsou provozovány na základě nájemních, manažerských, nebo obdobných smluv. Hotelová skupina integrovaný řetězec řídí zcela sama. Tyto formy se po zkušenostech s rychlostí expanze integrovaného řetězce na trhu příliš nevyskytují. Hotely ve vlastnictví hotelového řetězce jsou základnou pro jejich rozšiřování a vzorem jak se mají hotely v dané síti provozovat. Většinou se jedná o první projekty dané společnosti, určené pro jejich rozšiřování v různých formách strategie rozvoje. Hotely ve vlastnictví hotelových skupin jsou zároveň jakýmsi finančním zázemím pro provozovatele sítě. Výhoda takto řízených hotelů spočívá v lepší kontrole dodržování standardů, řízení vlastních lidí a širší možnosti využívání kapacity jednotlivých hotelů centrálou. Jako negativa lze označit vysokou investiční náročnost na výstavbu a vybavení, nebo náročnost práce se zaměstnanci atd.

### **3.7.2 Hotely pronajaté hotelovými skupinami**

Pronájem hotelu spočívá v předání hotelového subjektu do správy jiného subjektu, který má práva za úhradu, tzv. nájemné, hotelové prostory využívat. Tento způsob řízení má velkou nevýhodu v tom, že nájemníci často nemají odpovídající vztah k zařízení pronajatého hotelu. Vlastník hotelu se obvykle stará o údržbu budovy po celou dobu nájmu. Nájemce provádí úpravy na své náklady a po skončení nájmu se musí s vlastníkem vypořádat. Tento způsob provozování je tedy z hlediska ochrany majetku nebezpečný a setkáváme se s ním většinou u menších objektů.

### **3.7.3 Hotely řízené na základě smlouvy o řízení**

Manažerská společnost řídí hotel, přičemž samotná nemovitost je majetkem jiného subjektu. Manažerská firma přebírá řízení na základě smlouvy o řízení, ve které jsou uvedeny veškeré náležitosti jako je třeba roční rozpočet. Manažerská firma do hotelu vnáší své know-how, obchodní známku a rezervační systém. Zákazník-majitel hotelu, platí základní a motivační odměnu operátorovi (manažerovi). V některých případech provozovatelé získávají menšinové vlastnictví v dotyčných jednotkách. Výhodou tohoto stylu řízení je, že hotel je řízen profesionály. V České republice jsou tímto způsobem provozovány hotely InterContinental v Praze, Marriott nebo Diplomat.

### **3.7.4 Hotely franšizované**

Vlastník obchodní značky (franšízor) poskytuje franšizu jiné osobě nebo organizaci (franšizantovi). V komplexních službách jsou zahrnuté manuály řízení a školení standardu kvality, celosvětový rezervační systém, marketing včetně reklamních kampaní, obchod s rezervačními centrály, kontroly, poradenství (publikace, regionální a celosvětové konference, pre-opening poradenství atp.). Franšizantem se může stát fyzická nebo právnická osoba, která většinou poskytuje část kapitálu potřebného k nákupu nebo výstavbě provozní jednotky.

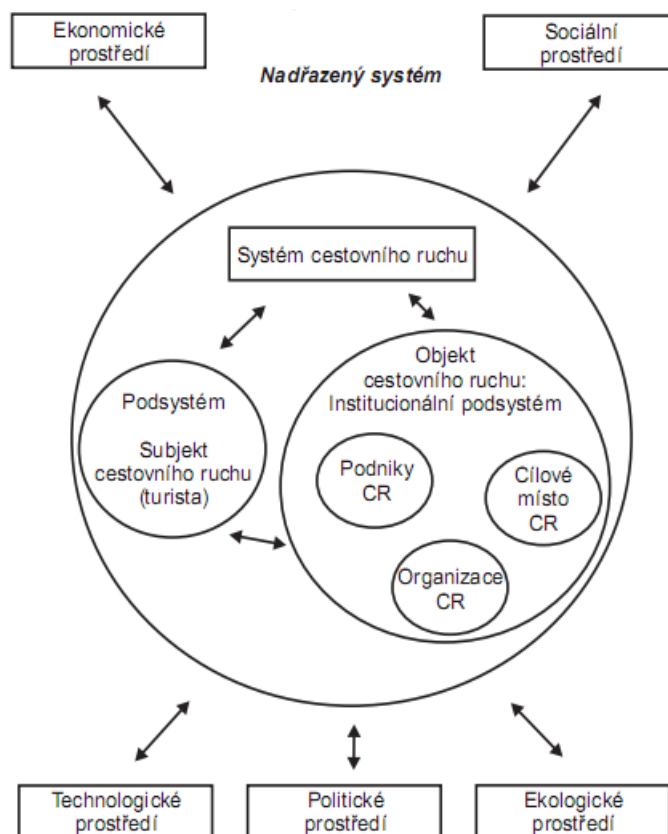
Kosmák uvádí, jako nejrozšířenější způsob expanze hotelů v současnosti franšizing a smlouvu o řízení, neboť jsou tyto dva typy řízení považovány za nejvýhodnější (odpadá nutnost investování kapitálu a investic do nového personálu, hotel už má „zajetý“ systém).

Po zařazení hotelu do řetězce se změní styl řízení a hotel musí akceptovat pravidla řetězce. Pro všechny hotely v řetězci platí stejná pravidla, stejné postupy a stejné standardy. Systém je jako celek úspěšný, protože je centrálně řízený, už osvědčeným systémem.

### 3.8 Prvky a vazby působící na hotel

Kromě charakteristiky podnikatelského subjektu, produktu a trhu je nutné definovat dvě oblasti, které hotelové podnikání doprovázejí, lépe řečeno jsou s nimi úzce spjaty. Hotel tedy nelze posuzovat izolovaně jako samostatný subjekt, ale je třeba komplexní pohled na problematiku celého cestovního ruchu. Vztahy, jakými na sebe jednotlivé prvky působí jsou názorně zobrazeny na obr. 3.2. Hotel je znázorněn v množině „Podniky CR“ a jeho vlastní chování mimo jiné ovlivňují ještě ostatní organizace a zákazník, na které může také působit. Na druhou stranu může podnik jen stěží působit na makroekonomické prvky, zatímco vazba tohoto prostředí na podnik je nesmírná a neodvratná (makroekonomické prvky jsou znázorněny jako nadřazený systém).

Obr. 3.2: Prvky a vazby působící na hotel



Zdroj: Němčanský, M., 1996

### 3.9 Makroprostředí

Trh ubytovacích služeb nelze posuzovat odděleně od prostředí v němž se odehrává. Pro pochopení vazeb, které na tomto trhu vznikají je nutné se odtrhnout od jednorozměrného přístupu a zaměřit se na přístup vícerozměrný. Pro analýzu tohoto odvětví je vhodné si popsat vztahy, které toto prostředí dotvářejí. Trh ubytovacích služeb prochází rychlými změnami např. (poptávky), které mají makroekonomické vazby.

Toto prostředí tedy ovlivňují faktory:

- Politické
- Hospodářské
- Společenské
- Technologické

#### 3.9.1 Politické faktory

Evropa se nachází v období, kdy dochází k rychlým politickým změnám, které mají význam pro sektory jako je cestovní ruch, služby pro využití volného času, ubytovací a stravovací služby.

Státní politika řídí a organizuje cestovní ruch a s ním i trh ubytovacích a stravovacích služeb, tak, aby jeho rozvoj měl pozitivní vliv na růst HDP.

V České republice byla zřízena rada kvality „Kvalita cestovního ruchu, hotelnictví, lázeňství a gastronomie“, jejímž cílem je zejména realizace aktivit vedoucích ke zvyšování kvality poskytovaných služeb v oblasti cestovního ruchu, hotelnictví, lázeňství a gastronomie. Zřizovatelem je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR.<sup>7</sup>

**Národní měřítko** - Na území každého státu je mnoho politických okolností, které souvisí s vývojem trhu. Patří sem vládní finanční pomoc sektorům souvisejícím s hotelnictvím, dotace poskytnuté místními úřady, výše zdanění fyzických a právnických osob, vztahy s konkrétními zeměmi, pohraniční kontroly, politika sociálního zabezpečení, množství a data státních svátků. Vládní legislativa se zaměřuje na zdraví a bezpečnost práce, ochranu spotřebitele, nároky na dovolenou atd. Politická stabilita ovlivňuje tržní rovnováhu celkově, hotelnictví je jen jeden z dílčích trhů.

---

<sup>7</sup> NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY, *Kvalita cestovního ruchu, hotelnictví, lázeňství*

*a gastronomie* [online]. [cit. 2010-2-25]. Dostupná z:

<http://www.npj.cz/sekce-rady-kvality-cr/kvalita-cestovniho-ruchu-hotelnictvi-lazenstvi-a-gastronomie/>

Nestabilita může mít mnoho podob:

- Politicky motivované stávky, které často omezují dopravu v daném státě. Může se jednat např. o leteckou nebo železniční dopravu, jak bylo možno vidět třeba v Německu nebo ve Francii.<sup>8</sup> Tyto stávky mají obrovskou sílu a ovlivňují celé národní hospodářství.
- Terorismus, jehož oběti jsou turisté, incomingový cestovní ruch České republiky tím zatím není nijak zvlášť ovlivněn.<sup>9</sup>
- Války znemožňující turistům návštěvu dané lokality. Občanská válka v bývalé Jugoslávii poškodila kdysi kvetoucí sektory cestovního ruchu a ubytovacích služeb.<sup>10</sup> Poválečné sektory podléhají dlouhé a nákladné obnově.

**Evropské měřítko** – V pohledu evropského měřítka se stal klíčovým vliv Evropské unie. Její orgán Evropská komise upravuje:

- Legislativu, jako je směrnice Evropské komise pro organizované zájezdy, jejímž cílem je zlepšení ochrany spotřebitele v členských státech.
- Marketingové kampaně podporující cestovní ruch ve členských státech.
- Zavedení jednotného trhu (deregulace a liberalizace trhů, které byly dříve regulovány jednotlivými vládami), zrušení bezcelních prodejů mezi členskými státy.

Velmi důležitým faktorem je také jednotná měna v rámci zemí Evropské unie. Tento projekt obrovsky ovlivňuje toky turistů v členských státech, které byly vždy ovlivňovány měnovými kurzy.<sup>11</sup>

**Světové měřítko** - Politické faktory v této rovině působí obousměrně. Jednak se jedná o mimoevropské faktory s vlivem na Evropu. Mohou to být politické změny, které ovlivňují popularitu destinací jako je USA, Kanada, Thajsko. A naopak změny, které se odehrávají

---

<sup>8</sup> Německo roku 2007 stávka strojvůdců za vyšší platy. Roku 2010 pro změnu stávkovali němečtí piloti společnosti „Lufthansa“, což mělo negativní dopad i na český turismus. Tohoto roku se do povědomí turistů zapsala také třídní stávka společnosti „British Airways“, která znamenala zrušení 10 letů mezi Prahou a Londýnem.

FLY MAG. *Stávka v British Airways komplikuje dopravu*. [online] 2010, březen. [cit. 2010-4-8].

Dostupné z : <http://www.flymag.cz/article.php?id=1566>

<sup>9</sup> „Incomingový“ – příjezdový.

<sup>10</sup> Válka v Jugoslávii, trvání 1991-2001.

<sup>11</sup> Jako příklad lze uvést pokles britských turistů směřujících do Francie v období 1992-1995, který způsobil pokles libry vůči franku.



v Evropě mohou přinášet mimoevropským turistům možnost navštívit tuto oblast, nebo zde mohou přilákat investory.

„World Tourism Organization“ je jediná odborná organizace působící po celém světě, která je ve styku s vládami a zabývá se politikou a děním v jednotlivých destinacích.<sup>12</sup>

### 3.9.2 Hospodářské faktory

Pokud bychom mluvili o potřebě využívat služby spojené s ubytováním, musíme zdůraznit vliv ekonomických faktorů, které ovlivňují subjekty v celém cestovním ruchu.

Cestovní ruch je velmi dynamicky se rozvíjející ekonomické odvětví, které má velký význam v národním i celosvětovém hospodářství.

Nastane-li na trhu hospodářská krize, reaguje poptávka po cestovním ruchu v závislosti na sociálních vrstvách, které se od sebe liší především rozdílnou úrovní příjmů. Populace, která je na samotné špici příjmového žebříčku, většinou na krizi hospodářství nereaguje. Čím nižší je sociální vrstva, tím větší změny v chování lze zaznamenat. Nejdříve dochází ke snižování nákladů, např. změnou ubytování turisté přecházejí k nižším třídám hotelů, až postupně volí ubytování v soukromí a omezují své vedlejší výdaje. Nižší vrstva nahradí zahraniční dovolenou za dovolenou doma a sociálně nejslabší vrstva se zřekne dovolené úplně.<sup>13</sup>

**Národní měřítko** – Existují určité vazby, kdy na jedné straně nezaměstnanost, sociální zabezpečení, rozdělení bohatství ve společnosti a úroveň mezd ovlivňují možnosti, které mají občané daného státu, při trávení své dovolené. Na druhou stranu jsou-li tento rok čeští turisté limitováni z hlediska finančních prostředků, rozhodnou se pro dovolenou v tuzemsku, a to má pozitivní vliv na platební bilanci našeho státu.

Výstavbu hotelových zařízení ovlivňují úrokové sazby a také míra inflace (s vysokou mírou inflace stoupá obtížnost dlouhodobého finančního plánování).

**Evropské/ Celosvětové měřítko** - O propojení trhu celého světa dokonale vypovídá krize na americkém hypotečním trhu. Její následek spočívá v ochlazení cestovního ruchu a poklesu poptávky po ubytování po celé Evropě (v červnu 2008 se k nám dostávaly nenápadné zprávy o množství nesplacených hypoték, v měsíci listopadu 2008 došlo k razantnímu poklesu dolaru a propadu amerických akcií). V České republice ochlazení cestovního ruchu spolu s rostoucí

---

<sup>12</sup> „Světová organizace cestovního ruchu“ – sídlo v Madridu.

<sup>13</sup> VYSTOUPIL J., ŠAUER M.: *Základy cestovního ruchu*. 1 vyd. Brno: Masarykova universita 2006. s.26-27.

konkurencí v hoteliérství vyvolalo v roce 2009 pokles příjmů a vytíženosti českých hotelů (šetření o stavu evropského hotelového průmyslu provedla společnost Deloitte).<sup>14</sup>

### **3.9.3 Společenské faktory**

Lidé ze všech společenských kategorií jsou potenciálními zákazníky cestovního ruchu. Zákazníci využívají z velké části ubytovací služby ve svém volném čase. K tomu, abychom lépe pochopili zákaznické chování je vhodné znát jejich charakteristiku. Určujícími hodnotami je velikost populace, její geografické rozložení, hustota, věkové rozdělení, porodnost, etnická a náboženská struktura atd. Větší různorodost populace utváří nové dílčí trhy a oslabuje masový trh.

### **3.9.4 Sociální záležitosti**

Chování spotřebitelů ovlivňuje ve velké míře sociální prostředí, ve kterém žijí. Trend zvyšujícího se blahobytu má pozitivní vliv na využívání hotelového zařízení. Oblasti s velkou koncentrací práce, bydlení, monotónního stylu života a zatížení v pracovním procesu dávají lidem potřebu cestovat. Možnost cestovat umocnilo i pokrokové sociální hospodářství, které stanovilo placenou dovolenou, podporu nezaměstnanosti nebo nemocenskou. To jak nahlížíme na destinace ovlivňuje národní sociální problémy. Média zvyšují informovanost zákazníků o problémech dané lokality, což má vliv na jejich nákupní rozhodování. Česká republika, konkrétně Praha je mnoho let místem nekalých praktik taxikářů, kteří si často pro zahraniční turisty určují vyšší ceny, než mají stanovené v taxách. Následkem takového jednání je snížení množství solventních turistů, kteří se velmi často ubytovávají v hotelích vyšších tříd. Mezi sociální záležitosti můžeme zařadit následující tři skupiny faktorů.

### **Zločinnost**

Zločinnost je jedním z národních sociálních problémů, které odrazují potenciální návštěvníky různých turistických lokalit. Je-li místo dostatečně atraktivní, může toto riziko vést pouze ke zvýšené opatrnosti turistů. Tyto problémy jsou známy např. o italských a francouzských městech.

---

<sup>14</sup> ŠMAJLEROVÁ Z.: *Hotelnictví* [online]. 2009, září [cit. 2010-1-14]. Dostupná z:

<http://ekonomika.ihned.cz/c1-39144210-tezke-obdobi-v-hotelnictvi-novych-ceskych-hotelu-pribyva-ale-turistu-ubywa>

## **Zdraví**

Zdravotní otázky mohou pro naše sektory znamenat jak ohrožení, tak příležitost. Ohrožení hrozí v případě, že je daná země riziková pro zdraví návštěvníků. Naopak zájem o zdraví nabízí našim sektorům příležitost. Můžeme to zaznamenat v růstu rekreačních sportovních zařízení v hotelech, obnově mnoha lázeňských středisek, jež nabízejí zdravou dovolenou. Narůstající zájem můžeme také zaznamenat ve venkovské turistice, kdy má turista možnost nejen ubytování, ale může se také zapojit do práce v hospodářství, což vytváří konkurenci pro hotelové služby.

## **Životní prostředí**

Životní prostředí představuje pro cestovní ruch jak hrozbu, tak příležitost. Hrozba souvisí s průmyslovým znečištěním, tvorbou odpadů, zástavbou úrodné půdy a celkovou devastací životního prostředí. Dopady cestovního ruchu na ekologii jsou řešeny nejen na rovině státní, ale také na rovině globální (Evropská unie). V poslední době směřují trendy k podpoře ekologického cestovního ruchu a výstavbám ekologických hotelů.<sup>15</sup>

### **3.9.5 Technologické faktory**

Technologický pokrok působí, na ubytovací a stravovací služby více než by se mohlo na první pohled zdát. Zákazník si je takřka během chvilky schopen rezervovat hotelovou službu v jiném státě, objednat si dovolenou, nebo rezervovat vstupenku do divadla. Rozvoj komunikační technologie stále více a více usnadňuje komunikaci v globálním měřítku. Následující kategorie popisují jak technologické faktory usnadňují komunikaci se zákazníkem a zjednodušují využití s cílem spokojenosti obou stran.

## **Provozní technologie**

**Globální rezervační systémy (GDS)** - internetové rezervační nástroje, které umožňují přístup k aliančním partnerům, korporátním klientům, nebo možnost prodeje služeb v globálních distribučních systémech.<sup>16</sup> GDS umožňují vytvářet stále složitější balíčky, ale také zjednodušují sestavu individuálních itinerářů, poskytují informace o cenách a volných

---

<sup>15</sup> Ministerstvo pro místní rozvoj vypracovalo koncepci pro podporu šetrných forem cestovního ruchu na období 2007- 2013.

<sup>16</sup> GDS - global reservation systém. Jedny z největších globálních rezervačních systémů jsou Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan.

hotelových kapacitách. Tento systém je napojen také na internetové distribuční systémy, které zajišťují přímý prodej hotelu přes internetové stránky.

**Chytré karty (smart cards)** – jsou čipové karty, které umožňují uchovávání informací o zákazníkovi, čerpání služeb, ale také se používají například pro otevírání dveří. Použití těchto karet hotelům snižuje náklady, ale jsou také pohodlné a rychlé pro jejich zákazníky.

**Počítačové manažerské informační systémy**- poskytují aktuální informace o počtu návštěvníků, stavu zásob, finančních ukazatelích nebo oblibě a výběru jídel ze strany hostů.

### **Online rezervace pomocí „widget“**

Hotel Berlin Best Western je první hotel na trhu, který zahájil tzv. online rezervace pomocí „widget“, který umožňuje zákazníkům sledovat ceny, online rezervovat pokoje, přijímat oznámení o připravovaných akcích od hotelu, náhled v hotelu nebo shlédnout denní menu.<sup>17</sup> Tento inovativní nástroj, lze umístit nejen do internetového prohlížeče, ale také do mobilních telefonu jako je iPhone a Androide.

### **Komunikační technologie**

Zasahují do oblasti cestovního ruchu především formou multimediálních systémů. Například 3D prohlídka střediska nabízeného cestovní kanceláří, obraz pláže, hotelového zařízení, restaurace, bazénu apod. Tento systém umožňuje také detailní prohlídku hotelových pokojů, což snižuje rizika vzniku následných nedorozumění a stížností. Elektronické konference vedou ke snížení poptávky po obchodních cestách, ačkoliv tento jev neroste nikterak rychle a to i ze společenských důvodů.

**Interaktivní televize** - v budoucnu nové typy televizí umožní nejen přijímat informace, ale také na ně reagovat. Zákazník si bude mít možnost nejen ovlivnit skladbu vysílacích pořadů, ale také si bude moci na své obrazovce objednat zboží a služby dle jeho libosti.

Tyto typy distribučních technologií buď ovlivňují nebo by mohli v budoucnu ovlivnit distribuční řetězec v cestovním ruchu a ubytovacích a stravovacích službách. Jejich nesporná

---

<sup>17</sup> „widget“- je miniaplikace, která přidává na internetové stránky užitečná rozšíření nejrůznějších webových služeb (Facebook, Google, MySpace apod.). „Widgety“ jsou efektivním způsobem, jak v rámci internetového marketingu zaujmout nové zákazníky.

*Hotels, Berlin Best Western Hotel Launches Online Booking Widget For Computer Desktops* [online] 2010, březen [cit. 2010-3-7]. Dostupné z: <http://www.hotelsmag.com/article/452028->

[Berlin\\_Best\\_Western\\_Hotel\\_Launches\\_Online\\_Booking\\_Widget\\_For\\_Computer\\_Desktops.php](http://www.hotelsmag.com/article/452028-Berlin_Best_Western_Hotel_Launches_Online_Booking_Widget_For_Computer_Desktops.php)

výhoda je, že nabízejí možnost přístupu k informacím a přímému objednávání produktů bez nutnosti zprostředkovatele. Jejich využití lze v budoucnu očekávat ve stále vyšší míře.

### **Dopravní technologie**

Doprava turistů zaznamenala také velmi razantní pokrok. Aby turisté byli ochotni cestovat do dané oblasti je důležitá rychlá a pohodlná doprava.

Rychlovlaky, které jsou schopné urazit až 500 km za hodinu začínají konkurovat leteckým společnostem. Dochází k utváření celoevropské sítě, např. francouzský TGV. Tato technika je zatím České republice na míle vzdálená, současná železnice byla vystavena na počátku minulého století a tak nesplňuje rychlostní ani bezpečnostní podmínky.<sup>18</sup> Změna probíhá také ve vývoji větších a rychlejších letadel, které snižují náklady na hlavu a jsou postaveny z lehčích materiálů, které snižují spotřebu. V lodní dopravě se pracuje jak na nových konstrukcích, které by urychlily nakládání (zvýšení konkurenceschopnosti), tak na nových metodách pohonu.

### **Produktové technologie**

Virtuální realita – smyslové cestování ve virtuálním prostoru, vytvořené počítačem a zprostředkované technologickými prostředky pomocí speciálních rukavic, helmy a oděvu. Objevují se názory, že virtuální realita by mohla zničit cestovní ruch tím, že vezme lidem motivaci cestovat. Tato technologie je zatím ve velmi rané fázi vývoje v budoucnu by měla poskytovat zážitky jako je návštěva koncertu , ostrova v Tichém oceánu atd.

Intenzita změn způsobená technologickým pokrokem závisí na:

- Rychlosti vzniku inovací a jejich zavádění
- Nákladech spojených se zaváděním
- Postoji zákazníků vůči inovacím a jejich ochota je používat
- Státních a nadstátních zákonných úpravách, které jsou v této souvislosti zaváděny

---

<sup>18</sup> **Petr Šlegř** bývalý náměstek ministra dopravy ČR a předseda Řídícího výboru Českých drah, uvádí jako jeden z důvodů špatného stavu vlakové dopravy anti-železniční lobbying.

ŠLEGR, P. *Ptali jste se Petra Šlegra na rychlovlaky*. [online]. 2009, srpen. [cit.2010-3-1] Dostupný z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-37652190-ptali-jste-se-petra-slegra-na-rychlovlaky>

**Tab. 3.3: Příklady vlivů makroprostředí na hotelový řetězec**

Mezinárodní hotelový řetězec	Politické faktory		Hospodářské faktory		Společenské faktory		Technologické faktory	
	Příležitosti	Ohrožení	Příležitosti	Ohrožení	Příležitosti	Ohrožení	Příležitosti	Ohrožení
	Politické změny ve východní Evropě, na středním Východě a v Jižní Africe.	Přísné zákony o bezpečnosti práce v dané zemi.	Nižší úrokové sazby	Hospodářský pokles	Rostoucí počet žen na služebních cestách a rostoucí počet starších lidí, kteří jsou ochotni cestovat.	Obavy o životní prostředí týkající se projektů staveb, likvidace odpadů, znečištění, spotřeby energie	Nové systémy pro stravovací služby	Nové technologie pro komunikaci - elektronické konference

Zdroj: HORNER, S., SWARBROOKE, J.: 2003 s.138

### 3.10 Mikroprostředí

Faktory mikroprostředí lze rozdělit do následujících skupin :

- Charakter a struktura organizace
- Dodavatelé
- Marketingoví zprostředkovatelé
- Zákazníci
- Konkurenti

#### **Charakter a struktura organizace**

Organizace patří buď k veřejnému, soukromému nebo neziskovému sektoru. Organizace veřejného sektoru mají často za cíl více než jen pouhý obchodní úspěch. Orgány místní správy např. často používají cestovní ruch jako nástroj pro rozvoj obce a celkové zlepšení infrastruktury, což hotelovému průmyslu dané lokality prospívá.

Společnost v soukromém sektoru si obvykle klade jako hlavní cíl maximalizaci zisku a zvýšení podílu na trhu. Rozhodnutí jsou zde přijímána na základě finančních motivů, kterými jsou například snižování nákladů a zvyšování tržeb. Hotelové zařízení je z převážné části poskytováno soukromým sektorem (ubytovací služby v režii státu jsou dnes výjimečné, občas jsou takto využívány historické budovy).

“Struktura organizace znamená, zda je monolitická nebo rozdělená na menší jednotky. V druhém případě by jednotky mohly být vytvořeny na základě funkčních faktorů, jako je tomu u strategických a podnikatelských jednotek, nebo na základě geografických faktorů jakými jsou například regiony nebo státy“ jak tvrdí Horner, Swarbrooke (2006, str.140).

Volba struktury organizace ovlivňuje charakter produktu, marketingové pojetí a v neposlední řadě trh. Dalším významným faktorem je struktura rozhodování. Může být vysoce centralizovaná, kdy všechna závažná rozhodnutí jsou na vedení firmy, nebo decentralizovaná rozdělená mezi příslušné vedoucí.

Podnikové kultuře je věnována čím dál větší pozornost. Podnikovou kulturu můžeme charakterizovat mnoha způsoby:

- podnikatelská nebo byrokratická
- agresivní nebo defenzivní
- dynamická nebo netečná

- ochotná riskovat nebo opatrná
- vně zaměřená nebo dovnitř zaměřená

Tyto kultury představují extrémní pojetí a v reálném podniku dochází spíše ke kompromisu.

Je faktem, že organizace soukromého sektoru jako jsou například hotely, jsou nepochybně mnohem podnikavější a dynamičtější, než organizace veřejného sektoru .

### **3.10.1 Dodavatelé**

Dodavatelsko-odběratelský vztah je pro kvalitu konečného produktu rozhodující. Dodavatelé ovlivňují náklady, cenu a v konečném důsledku rozpětí zisku. V ubytovacích a stravovacích službách jsou vazby mezi dodavateli stále těsnější. Kvalita poskytovaných služeb je prvořadým činitelem a je do značné míry závislá na kvalitě zboží a služeb od dodavatelů. Jako příklad lze uvést kvalitu surovin v hotelové restauraci, které dostává šéfkuchař od dodavatelů a která má vliv na spokojenost zákazníků.

Organizace může také své dodavatele převzít vertikální integrací nebo založit vlastní produkci potřebných dodávek. Některé hotely si tak zajišťují vlastní dodávky surovin do svých restaurací, nebo mají vlastní prádelnu.

Dodavatelská síť hotelových zařízení je velmi složitá a jedná se o desítky až stovky zahraničních nebo tuzemských dodavatelů.

**Hotel si může vyžádat dodavatelské služby jako jsou např. :**

- Dodavatelé potravin a nápojů (jak surovin tak polotovarů)
- Prádelny
- Dodavatelé uniforem
- Stavitelé
- Zahradníci
- Profesionální poradci (např. účetní)
- Školy a odborné orgány provádějící výcvik zaměstnanců
- Dodavatelé interiérů
- Tiskárny produkující propagační materiály hotelu)
- Počítačové a telekomunikační společnosti instalující a udržující počítače
- Dodavatelé papírnického zboží
- Ochranka



### **3.10.2 Marketingoví zprostředkovatelé**

Marketingový zprostředkovatel má za úkol najít cestu mezi producentem a jeho zákazníky. V odvětví stravovacích a ubytovacích služeb figuruje mnoho marketingových zprostředkovatelů. Na začátku 90.let byl trh ubytování v Praze velmi nedokonalý, protože přijíždějící turisté znali jen zlomek nabídky. Následkem toho se hosté často vraceli do téhož hotelu při každé své návštěvě Prahy. Pokud hotel zvýšil ceny, často to akceptovali, protože neměli přehled o jiných nabídkách a nechtěli ztrácet čas vyhledáváním jiného hotelu. Ovšem doba pokročila nástupem nových a rozvojem stávajících zprostředkovatelských medií. Ty se zaměřují na vyhledávání nabídek ubytování, poskytování informací o cenách, dané lokalitě a kvalitě služeb. Díky těmto možnostem se turisté mohou lépe orientovat a racionálně rozhodovat mezi alternativními nabídkami ubytování. Trh ubytování se tím pádem stal méně nedokonalým, což se promítlo i do nižších cen (popř. menších rozdílů mezi cenami).<sup>19</sup> Turisté sice platí za zprostředkovatelské služby, bez nich by ale byly jejich náklady pravděpodobně ještě vyšší.

Míra kontroly a vlivu, kterou lze působit na zprostředkovatele, je velmi rozlišná. Hotel má větší možnost ovlivnit způsob propagace svými zaměstnanci, než tištěné průvodce, kde jsou většinou data čerpána z objektivních inspekci.

### **3.10.3 Zákazníci**

Zákazníci jsou neméně důležití z hlediska mikroprostředí organizací cestovního ruchu, služeb pro využití volného času a ubytovacích stravovacích služeb. Díky zákazníkům může hotel vytvářet zisk, a tak je důležité na návštěvníky zapůsobit a povzbuzovat spokojené zákazníky, aby se do hotelu vraceli, nebo doporučovali jeho služby např. jejich přátelům. Většina hotelů se tedy zaměřuje na určitý zákaznický segment, který je pro něj specifický a v němž se může zdokonalovat.

Pro podnik je zákazník cenným zdrojem informací, které jsou důležité pro podnikatelskou strategii. Je to právě zákazník, na jehož chování se odrážejí makroekonomické změny ve formě poklesu průměrných mezd, zvýšení nezaměstnanosti apod.

---

<sup>19</sup> HOLMAN R.: Ekonomie. 1 vyd. Praha: C.H. Beck 1999. 136.s.

### **3.10.4 Konkurenti**

Organizaci a její konkurenty propojuje celé množství nejrozličnějších vztahů. Organizace se mohou navzájem ovlivňovat např. cenami, produktem, distribučními a propagačními metodami, strukturou a kulturou firmy atd.

V oblasti ubytovacích služeb České republiky je velmi silná konkurence. Buď může jít o konkurenci mezi dvěma zcela rozlišnými typy ubytování, např. mezi hotely a vilami v horských oblastech. Nebo se může jednat o konkurenci mezi subjekty, které poskytují stejný typ ubytování, např. hotely jednoho řetězce umístěné v centru města. Hlavní roli při konkurenčních bojích hraje cena, která je pro zákazníka velmi určující. Dále je to nabídka zařízení pro určité typy zákazníků, jako ubytování pro rodiny nebo pro zaměstnance firem na obchodních cestách. V souvislosti se zdravým životním stylem zařadilo mnoho hotelů do své nabídky sportovní a zábavní vybavení.

Netradiční formou konkurence jsou lidé, kteří poskytují ubytování v domech, ve kterých žijí. Často poskytují služby vysoké kvality a pronajímají velké pokoje za nízké ceny, čemuž se velké hotely jen stěží vyrovnají. Část turistů, která se vlivem hospodářské situace v EU zvětšila, volí o dovolené raději ubytování u známých, či přátel. V tomto případě se nejedná o konkurenci, protože většina lidí by do daných míst necestovala nebýt příbuzných.

## 4 Vymezení a charakteristika tržní struktury, analýza subjektů působících v hotelnictví ČR

### 4.1 Vývoj hotelnictví v České republice od roku 1989

Hotelnictví je prostředí, které se velmi rychle proměňuje a jeho popis je možný jen k určitému časovému období. Růst počtu hotelových subjektů nastal po transformačním procesu, kterým si Česká republika v 90. letech prošla a v němž byla klíčová privatizace. Prodej státních podniků umožnil přechod z centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní.

*„Novodobý cestovní ruch dosáhl na konci 20. století významného postavení ve světové ekonomice. Výkony tohoto hospodářského odvětví se v 90. letech dostaly na srovnatelnou úroveň s petrolejářským a automobilovým průmyslem (měřeno podílem na světovém exportu). Po politických a ekonomických změnách v roce 1989 zaznamenal u nás ČR rovněž progresivní vývoj a stal se významnou součástí české ekonomiky.“<sup>20</sup>*

O tom, že se cestovnímu ruchu u nás v 90. letech dařilo, svědčí např. to, že se v roce 1994 Česká republika dostala na první místo v Evropě v nárůstu počtu turistů alespoň s jedním přenocováním.<sup>20</sup>

V současnosti na velký počet hoteliérů působí síla globalizace, která je tlačí k integraci hotelu do hotelové skupiny nebo řetězce. U nás došlo k historicky první mezinárodní hotelové spolupráci v roce 1974, kdy Čedok jakožto majitel hotelu uzavřel smlouvu s Intercontinental Hotels Corp (franšízové řízení ze strany americké firmy).

Razantní rozvoj hotelových řetězců tedy začal po roce 1989, kdy došlo ke změně režimu a k rozsáhlé privatizaci. V roce 1993 byl otevřen první hotel Holiday Inn Brno, do marketingového sdružení rezervačního systému Best Western International se postupně od roku 1994 začlenily hotely jako Alta, Meteor, Plaza, Bílá Labuť, City Hotel Moráň, Kinsky Garden a další po celé republice.

Roku 1995 se na českém trhu objevila americká společnost Hilton Hotels Corp jedna z největších firem v oblasti hotelnictví na světě. Kromě velkých hotelových řetězců u nás i nadále působí velké množství samostatných hotelových subjektů. Dosavadní průběh událostí nabral směr, kdy velké hotelové řetězce získávají čím dál více prostoru na trhu a pozice

---

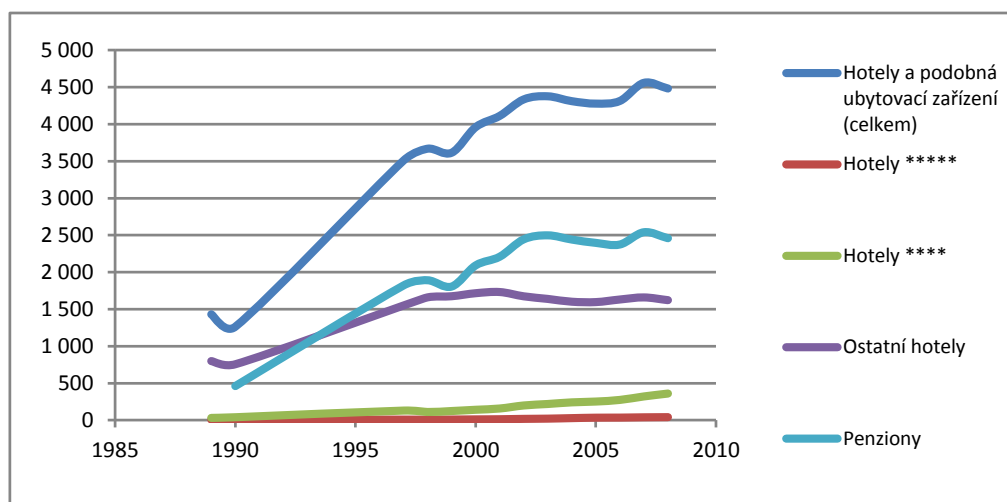
<sup>20</sup> Pozn. autora - srovnání v rámci petrolejářského a automobilového průmyslu v ČR

ŠÍP, J.: *Rozvoj cestovního ruchu v ČR po roce 1989*. [online]. 1998. [cit.2010-3-1]

Dostupné z: [http://www.cot.cz/data/cesky/99\\_03/3\\_statistika2.htm](http://www.cot.cz/data/cesky/99_03/3_statistika2.htm)

nezávislých hotelů se stává nestabilní. Je velmi pravděpodobné, že v budoucnu dojde k vytvoření několika velkých dominantních společností, které budou nejen poskytovateli, ale také garanty hotelových služeb. Ovšem tzv. „řetězení“ má jednu zásadní nevýhodu v tom, že jeho technologie postupuje dle jednotného systému. Takové jednání může mít dopad na tvořivost hoteliéra a dopad na poskytování jedinečné služby. U nás nadnárodní společnosti provozují nebo vlastní zhruba 40 procent dvou a tří hvězdičkových hotelů pražského trhu.<sup>21</sup> Nově připravované projekty hotelových komplexů v ČR jsou nadále zájmem zahraničních řetězců, nicméně v současnosti investice developerů kvůli hospodářskému vývoji spíše stagnují.

**Obr. 4.1: Počet hotelových subjektů od roku 1989-2008**



Zdroj: ČSÚ. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/1001.xls](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/1001.xls)>

## Hotelový růst

Obr. 4.1 zobrazuje z dlouhodobého hlediska růst počtu hotelových zařízení a penzionů, který byl do roku 1997 velmi intenzivní. V tomto roce se doposud velmi rychle rostoucí nabídka (počet hotelů) začala přibližovat poptávce a po roce 1997 se počet hotelů zvyšoval spíše pozvolně. Pokud by mělo dojít k vyjádření konkrétního růstu, tak např. čtyřhvězdičkových hotelů za sledované období přibýlo více než jedenáctkrát. V grafu jsou také patrné určité cykly, kterými hotelnictví prochází. Za sledované období došlo ke třem poklesům počtu hotelů, a to v roce 1999, 2005, které trvaly rok a v roce 2008.

<sup>21</sup> KOSMÁK, P.: *Hotelové podnikání - integrační procesy*. 2. vyd. Praha: VŠ Hotelová 2008. s. 70.

První propad byl následek útlumu české ekonomiky v období 1997-1998, který byl způsoben faktory jako je stagnace investic, restriktivní hospodářská politika, odklad restrukturalizace některých podniků atd.<sup>22</sup>

Poslední pokles je nejintenzivněji ovlivňován hospodářskou krizí v Eurozóně, kdy se pro mnohé stalo využívání hotelových služeb luxusem. Z uvedeného grafu je evidentní jak počet hotelových subjektů pružně zareaguje na hospodářský vývoj, respektive měnící se poptávku.

## 4.2 Relevantní trh<sup>23</sup>

Určení relevantního trhu umožňuje posoudit, zda má trh rysy narušující soutěž, například zneužití dominantního postavení, nebo posoudit spojení soutěžitelů. Vymezení relevantního trhu je nástrojem k identifikaci a určení hranic soutěže mezi podniky, a to z tří hledisek:

**Věcně relevantní trh** zahrnuje všechny výrobky nebo služby, které spotřebitel považuje vzhledem k jejich vlastnostem, ceně a způsobu použití za shodné nebo vzájemně zaměnitelné.

**Geografický relevantní trh** zahrnuje území, na němž jsou podmínky hospodářské soutěže dostatečně homogenní a které může být odlišeno od ostatních území zejména tím, že podmínky hospodářské soutěže na těchto jiných územích jsou zřetelně odlišitelné.

**Relevantní trh časový** vyjadřuje četnost, pravidelnost a opakovatelnost

střetu nabídky a poptávky a bere se v úvahu minulý a očekávaný vývoj dodávek na trh.

Očekávaný vývoj může souviset s budoucími inovacemi a inovativnost je různá podle odvětví a trhů. Vyjmutí časového hlediska v době rychlých inovací a technologických změn může v mnoha odvětvích vést k nesprávné definici relevantního trhu. Tento aspekt zároveň vypovídá, že použití precedenčního práva a rozhodnutí o vymezení relevantního trhu v historických případech může mít jen velmi omezenou argumentační schopnost.

Relevantní trh může být velmi dynamický a rychle se měnit v čase a i v souvislosti s konkrétními okolnostmi konkrétního případu.

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže doposud ve své databázi nezveřejnil žádné poznatky o šetření subjektů působících v oblasti hotelnictví, tudíž se lze domnívat, že žádný z nich

---

<sup>22</sup> SPĚVÁČEK, V; VINTROVÁ, R; HÁJEK, M; ŽDÁREK, V. *Dokument ve formátu PDF - Růst, stabilita a konvergence české ekonomiky v letech 1996-2000*. [online] 2005, listopad [cit. 2010-04-10].

Dostupné z: [http://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/working-paper/gf\\_WPNo11.pdf](http://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/working-paper/gf_WPNo11.pdf)

<sup>23</sup> ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE. *III. Relevantní trh*. Dostupné z: <http://www.compet.cz/hospodarska-soutez/sbirky-rozhodnuti/7936/>

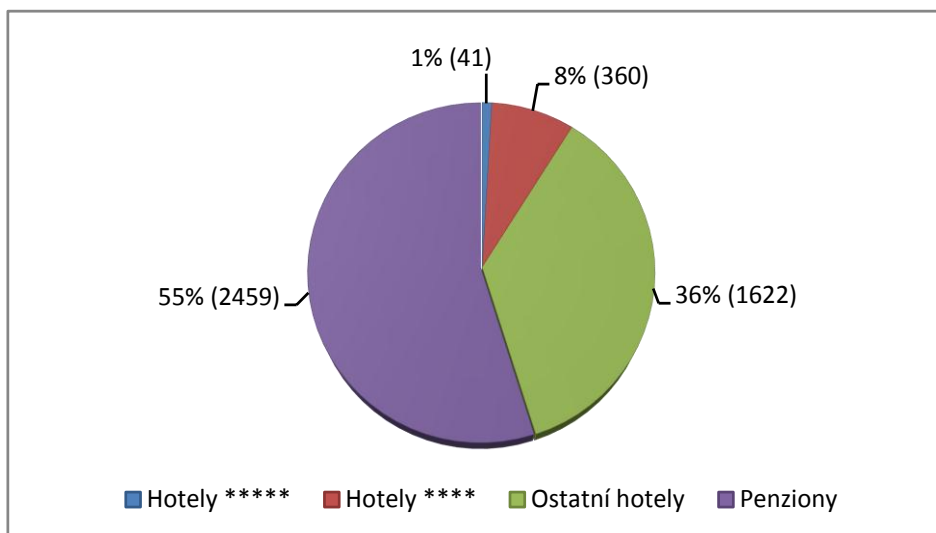
nejednal v rozporu s hospodářskou soutěží. To také znamená, že v hotelnictví zatím není žádný subjekt, který by měl dominantní postavení na trhu. Charakteristika těchto subjektů je zpracována v následujících podkapitolách.

### 4.3 Členění hotelových firem

V České republice v roce 2008 podnikalo 4482 hotelů a penzionů, které v grafu dělíme dle jednotlivých kategorií na:<sup>24</sup>

- Pětihvězdičkové hotely (Luxury)
- Čtyřhvězdičkové hotely (First Clas)
- Ostatní hotely (\*\* Standard, \* Ekonomy, \* Tourist)
- Penziony

Obr. 4.2: Členění hotelů a penzionů v ČR (2008)



Zdroj: ČSÚ Dostupné z: < [http://www.czso.cz/cz/cr\\_1989\\_ts/1001.xls](http://www.czso.cz/cz/cr_1989_ts/1001.xls) >

Portfolio poskytovatelů ubytování (hotely a penziony), je v grafu rozděleno do několik skupin, kdy největší část trhu tvoří penziony 55%, ostatní hotely 36%, čtyřhvězdičkové hotely 8% a 1% trhu tvoří pětihvězdičkové hotely .

<sup>24</sup> ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky na období 2010 – 2012*. [online]. 2009, Duben [cit. 2010-03-28]. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz/docman/oficialni-klasifikace-ubytovacich-zarizeni-2010-12/oficialni-klasifikace-ubytovacich-zarizeni-2010-2012-metodika-pozadavky-/download/>

#### 4.3.1 Hotelové řetězce u nás

Česká republika, je z pohledu hotelnictví místo, kde podniká několik hotelových sítí. V tabulce 4.3 je znázorněno 11 hotelových sítí, které řídí nebo vlastní převážně zahraniční subjekty. Jejich počet neustále roste (tento rok spouští řetězec Orea Hotels sesterskou společnost s názvem Family Inn se zaměřením na malé hotýlky a penziony). Největší intenzita výskytu řetězců je v Praze, kde až 40 % čtyř a pětihvězdičkových hotelů provozují nebo vlastní nadnárodní společnosti.<sup>25</sup> Tyto alianční firmy řídí hotely převážně ve velkých městech, popřípadě v turisticky atraktivních lokalitách. „V České republice jsou etablovány téměř všechny známé hotelové společnosti, ale tvoří jen 5% podílu na trhu“.<sup>26</sup> Žádná z těchto společností nemá dominantní postavení, protože vedle hotelových řetězců jsou na trhu ještě nezávislé hotely, které jsou schopny poskytnout tytéž služby. Hotelové řetězce netvoří tak velkou část nabídky a je zde stále převaha nezávislých hotelů.

---

<sup>25</sup> KOSMÁK P.: *Globalizační a integrační prvky rozvoje hotelnictví* [online]. [cit. 2010-3-2]. Dostupná z: <http://www.cestovni-ruch.cz/hotelieri/kosmak/globalizacni.php>

<sup>26</sup> EUROAGENTUR : *Franchising* . [online]. 2007 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z: <http://www.euroagentur.cz/cz/franchising>

Tab. 4.3: Hotelové řetězce v ČR

Hotelový řetězec	Celkem hotelů v ČR	Města	Typ služby (je-li zveřejněn)
Orea Hotels	24	Mariánské Lázně (2) Krkonoše (4) Vysočina (3) Mariánské Lázně (5) Praha (1) Brno (3) Luhačovice (2) Železná Ruda (2) Pálava – Mikulov (1) Šumava (2)	Franšísing
CPI Hotels	13	Praha (8) Ostrava (1) Olomouc (1) České Budějovice (1) Františkovy Lázně (1) Hradec Králové (1)	Smlouvy o řízení a smlouva o nájmu
Best Western hotels	10	Praha (4) Plzeň (2) Brno (2) Uherské Hradiště (1) Beroun (1)	
Accor Hotels	7	Praha (6) Plzeň (1)	Smlouva o řízení
Choise hotels	5	Praha (3) Liberec (1) Ostrava (1)	Franšísing
Intercontinental Hotels	4	Praha (4)	Smlouva o řízení
Austria Hotels International	3	Praha (2) Brno (1)	
Holiday Inn	2	Praha (1) Brno (1)	
Marriott International Hotels, Inc.	1	Praha (1)	Smlouva o řízení
Seven Days Prague	1	Praha (1)	
Diplomat	1	Praha (1)	Smlouva o řízení

Zdroj : Zpracováno autorem na základě dat z internetu (např. <http://www.cestovni-ruch.cz>)

Hotelové řetězce jsou nejvíce koncentrovány v Praze a dalších velkých městech, popřípadě jiných turisticky atraktivních lokalitách. Nezávislé hotely provozují svou činnost v rámci trhu celé ČR (jejich pozice je nejslabší v porovnání s celkovým počtem hotelů v Praze). Hotelových řetězců v ČR je tedy relativně **malý počet**, zatímco nezávislých hotelů je **velké množství**. Tento fakt z hlediska posuzování vytváří dojem pohledu na dvě zcela rozdílné tržní struktury.

V tab. 4.4 jsou uvedeny největší hotelové řetězce světa. Tyto řetězce mají svůj původ převážně v USA odkud expandovaly. Pokud bychom porovnávali míru integrace, tak 6 z deseti největších řetězců provozuje své hotely v České republice.



**Tab. 4.4: Deset největších hotelových řetězců světa**

pořadí	Společnost	Centrála	Pokojů 2007	Pokojů 2008	Hotelů 2007	Hotelů 2008
1	IHG (InterContinental Hotels Group)	Windsor, Anglie	585 094	619 851	3 949	4 186
2	Wyndham Hotel Group	Parsippany, NJ USA	550 576	592 880	6 544	7 043
3	Marriott International	Washington, DC USA	537 249	560 681	2 999	3 178
4	Hotely Hilton Corp.	Beverly Hills, Kalifornie USA	502 116	545 725	3 000	3 265
5	Accor	Paříž, Francie	461 698	478 975	3 871	3 982
6	Choice Hotels International	Silver Spring, Md USA	452 027	472 526	5 570	5 827
7	Best Weestern International	Phoenix, Arizona USA	308 636	305 000	4 035	4000
8	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	White Plains, NY USA	274 535	284 800	897	942
9	Carlson Hotels Worldwide	Minneapolis, Minnesota USA	1 466	151 077	969	1013
10	Global Hyatt Corp.	Chicago, USA, Ill	135 001	114 332	721	375

Zdroj: časopis Hotels (2010). Dostupné z: < [http://www.hotelsmag.com/article/361665-World\\_s\\_Largest\\_Hotel\\_Companies\\_Corporate\\_300\\_Chart.php?q=World+Largest+Hotel+Companies](http://www.hotelsmag.com/article/361665-World_s_Largest_Hotel_Companies_Corporate_300_Chart.php?q=World+Largest+Hotel+Companies)>

## **Charakteristika výhod a nevýhod hotelu integrovaného v řetězci**

Nezávislé hotely se mohou rozhodovat, zda vstoupí také do hotelového řetězce. Následující text stručně popisuje výhody a nevýhody těchto skupin. Ať už bychom ale našli více výhod či nevýhod, toto shrnutí je spíše obecné a rozhodnutí o integraci záleží na specifických okolnostech.

### **Výhody:**

- Společná propagace, reklama a distribuce
- Rychlejší a jistější vstup na trh
- Nižší chybovost podnikatelských záměrů a nižší rizikovost (ověřená prodejní koncepce)
- Výhody skupinového nákupu, centrální testování dodavatelů, obchodní politika, vyšší prodejní ceny.
- Přístup k know - how, převzetí vyzkoušených zařízení i technologií, manuály pro řízení jednotlivých provozů
- Poradenství, tréninky, kurzy, meetingy
- Věrnost hostů, růst hodnoty značky
- Zvýšení kredibility – banky ochotněji poskytují úvěry osobám, za kterými stojí silná a známá společnost
- Velmi častá kontrola prováděná řetězcem

### **Nevýhody**

- Omezení tvořivosti hoteliéra
- Hoteliér se musí přizpůsobovat celku, omezit své vedlejší aktivity a prodávat pouze určitý sortiment od určitých dodavatelů
- Náročnost informačního systému na zadávání dat, kontrola marketingových akcí řetězce
- Nákladnost poplatků
- S růstem kvality služeb roste i jejich cena
- Řetězce právně zamezují osamostatnění hotelu, který je tím vázán na určitou smluvní dobu
- Povinné odběry zboží – uvedeny ve smlouvě
- Vstupní investice bývají poměrně vysoké a jejich návratnost je zpomalená odváděním poplatků

#### 4.4 Charakteristika produktu

Jádrem produktu všech hotelů je poskytování ubytování, většina hotelů také poskytuje restaurační služby, není to ale pravidlem. Produkt dotvářejí služby jako hlídané parkoviště, půjčovna kol, ubytování psů nebo třeba prodej suvenýrů na recepci. Každý hotel si kombinací těchto služeb vytváří svůj produkt.

Tyto hotely, jak už bylo řečeno, rozdělujeme dle hvězdiček do tříd, z nichž pro každou třídu je typická určitá kvalita a obsáhlost produktu. Pro hotely vyšších tříd je tedy typická vyšší kvalita a rozsah poskytovaných služeb, např. v pětihvězdičkovém hotelu je standardní osobní přivítání každého hosta (kyticí nebo dárkem na pokoji), pomoc se zavazadlem atd., zatímco v hotelu nižších tříd se budeme muset spokojit např. se společnými sprchami.

Takto lze hotelový produkt rozlišit z obecnějšího hlediska, nicméně v žádné z těchto kvalitativních tříd nenalezneme dva hotely, jejichž produkt by byl naprosto totožný. Hotel působí na zákazníka specifickou značkou, reklamou, kvalitou a rozsahem poskytovaných služeb, svou výjimečnou lokalitou nebo svým originálním hotelových balíčkem. Hotelové služby různých hotelů vyvolávají u spotřebitelů rozdílné reakce a pocity, a proto se jedná o **diferenciovaný produkt**.

#### 4.5 Bariéry podnikání

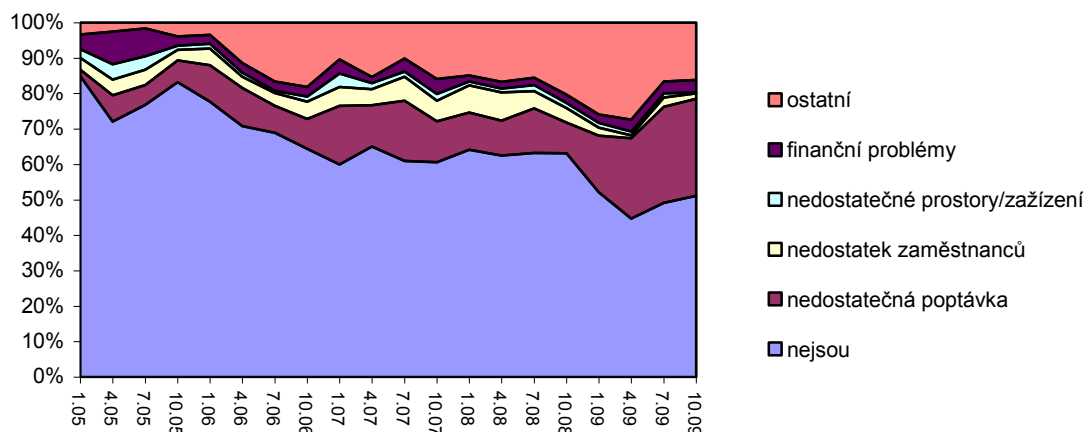
Obecně lze říci, že bariéry pro vstup do odvětví v oblasti poskytování služeb jsou nižší, než v průmyslu. Především poptávka limituje služby méně, a to i v období krize. Bariéry podnikání v oblasti služeb (obecné hledisko) jsou znázorněny v obr. 4.4. Na začátku měření, tedy v roce 2005, bylo poskytování služeb z 85 % bezbariérové, ovšem tato hodnota v průběhu čtyř let klesala a celý terciární sektor začal být limitován nedostatkem poptávky. Naopak nedostatek zaměstnanců a volných prostor klesl na minimum.

Hotelnictví se zabývá poskytováním služeb a je tedy součástí terciárního sektoru. Snížení poptávky je jedním z hlavních problémů, se kterými se hotelnictví v současnosti potýká (počet přenocovaných hostů v hromadných ubytovacích zařízeních poklesl v roce 2009 o 6%).<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Návrat k hlubšímu poklesu návštěvnosti*. [online]. 2010, Únor [cit. 2010-03-8]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ccru021710.doc>

**Obr. 4.4: Bariéry podnikání ve službách**



Zdroj: ČSÚ. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta250310.doc>

### Provozování hotelu

V rámci legislativy České republiky může podnikatel provozovat živnost jako fyzická osoba nebo jako právnická osoba. Provozování ubytovacího zařízení je podnikatelská činnost, která podléhá legislativě obchodního zákoníku a současně jako živnost ohlašovací volná se řídí živnostenským zákonem a jeho příslušnými paragrafy.

Pro provozování ubytovacího zařízení musí mít provozovatel povolení od místního úřadu samosprávy (magistrát, obecní úřad) a musí mu odvádět stanovené obecní poplatky (lázeňský, rekreační) za každého ubytovaného hosta a za příslušný počet dnů.

Pro udělení živnostenského oprávnění je nutné splnit všeobecné a zvláštní podmínky, dále materiální podmínky v podobě zajištění vlastního provozu hotelu a přilehlých zařízení (parkoviště, sportovní centrum atd.) a vybavení a zařízení jednotlivých prostorů (ubytovací, stravovací, ekonomický úsek). Vedle materiálního vlastnictví je nutné splnit také finanční podmínky, a to ve formě vlastního nebo cizího kapitálu.

**V hotelnictví jako odvětví tedy neexistují žádné nepřekonatelné překážky jako jsou patenty, licence a podobně a vstup do odvětví je z dlouhodobého hlediska volný.**

#### 4.6 Vliv hotelu na cenu a její tvorba

Ubytovací průmysl má jisté odlišnosti od zpracovatelského průmyslu. Tyto odlišnosti hrají roli při stanovování ceny. Ve výrobním zařízení lze s rostoucí poptávkou rozšířit výrobu, v hotelu to ale není možné (alespoň z krátkodobého hlediska). Dalším rozdílem je, že hotel nemůže své kapacity skladovat na pozdější dobu (tak jako firma své výrobky ve zpracovatelském průmyslu), musí své pokoje pronajímat průběžně. Hotely se obvykle snaží maximalizovat své příjmy, zisk a cash-flow tím, že hledají optimální vztah mezi cenou a obsazeností. Toto odvětví je typické cenovou diskriminací.

*„Nemalým problémem je zvyšující se disproporce mezi pultovou (cena v ceníku na recepci hotelu) a realizovanou cenou za ubytování. Hodnota průměrné dosažené ceny za hotelový pokoj bez 5% DPH a snídaně v roce 2007 v průměru činila u analyzovaných čtyřhvězdičkových hotelů mimo Prahu 1 částku 1 607 Kč. Například cestovní kanceláře, které během turistické sezóny ubytují v oslovených hotelích nemalé počty hostů, dosahují dokonce 50% až 70% slevy z oficiální pultové ceny ubytování.“<sup>28</sup>*

Cena ubytování je plně v režii managementu hotelu a odvíjí se od několika faktorů. Lépe řečeno, cenu určuje převážně poptávka, která se odvíjí od lokality ve které hotel sídlí, množství konkurence, nákladů, kupní síly poptávajících atd.

Obecně je cenová tvorba hotelu znázorněna v tab.4.5, ve které je popsán vývoj poptávky ve vztahu k ceně ubytování. Obsazenost hotelu bude s rostoucí cenou klesající, tzn. při nižší ceně pronajme hotel více pokojů a naopak. Při ceně 300 Kč pronajme 20 pokojů a jeho celkový příjem činí 6000 Kč denně. Následně sníží cenu na 290 Kč a pronajme 21 pokojů. Jeho celkový příjem je 6090 Kč, tedy o 90 Kč více. Těchto 90 Kč charakterizuje mezní příjem z pronájmu 21 pokoje.

Jelikož fixní náklady (údržba, energie, úklid, nájemné za pozemek a budovu) nejsou závislé na počtu hostů, mezní náklady spojené s pronájmem pokojů se tedy blíží nule.

Jestliže předpokládáme, že hotel má nulové mezní náklady, potom bude maximalizovat svůj zisk při objemu produkce, maximalizován celkový příjem. Z tabulky je patrné, že to bude v případě, když pronajme 25 pokojů. Zbylých 5 pokojů bude vyhrazeno pro případ zvýšení poptávky a navíc bude ušetřeno od amortizace. Hotel si nemůže určit příliš vysokou cenu

---

<sup>28</sup> LABARTT. *Praha začíná pocítovat přebytek hotelů, včetně těch 4.* [online]. 2008, listopad [cit. 2010-04-20].

Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ccru021710.doc>

(s ohledem na konkurenci, aby nepřišel o všechny zákazníky), má tedy pouze **částečný vliv na cenu své produkce (služby)**.

**Tab. 4.5: Maximalizace zisku hotelu**

(A) Pronajaté pokoje	(B) Cena (Kč)	(C) = (A)*(B) Celkový příjem (Kč)	Mezní příjem (Kč)
20	300	6000	90
21	290	6090	70
22	280	6160	50
23	270	6210	30
24	260	6240	10
25	250	6250	-10
26	240	6240	-30
27	230	6210	-50
28	220	6160	-70
29	210	6090	-90
30	200	6000	

Zdroj : Holman R.: 1999. s.127

#### 4.7 Zákazníci českých hotelů

Zákazníci využívající hotelové služby mohou být z řad tuzemských nebo zahraničních. Cestovní ruch u nás je známý tím, že zahraniční turisté navštěvují převážně Prahu a mimopražské regiony jsou pro ně neatraktivní. To mimochodem také souvisí s celkovou strukturou hotelových subjektů, ne náhodou je největší množství hotelových řetězců právě v Praze, kam přijíždí největší množství movitých turistů. V roce 2009 byl podle předběžných odhadů pokles tuzemských hostů v porovnání s předešlým rokem pouze jednocentní, zatímco zahraničních ubylo procent šest, což je určitou útěchou pro mimopražské hoteliéry. Mimopražské sektory sice nejsou tolik navštěvované zahraničními turisty, ale na druhou stranu se projeví jako stabilnější. Zahraniční turisty ovlivnily nejvíce tři faktory, a to hospodářská krize, strach z prasečí chřipky a posílení koruny vůči euru. Struktura zákazníků prochází určitými změnami, kdy zájem o Českou republiku roste zejména ze strany turistů z Ruska, Ukrajiny, Polska, Řecka, Portugalska nebo Španělska.

Charakteristika zákazníka není patrně příliš podstatná pro analyzování tržní struktury, nicméně informace o zákaznících vytváří určité základy, na kterých stojí marketingové strategie hoteliérů a tím pádem i příjmy hotelů. V tabulce 4.5 je 10 zemí, ze kterých k nám proudí turisté nejčastěji. Jak je vidět, nejvíce turistů se u nás ubytuje z Německa, a to téměř 1,5 milionu ročně.

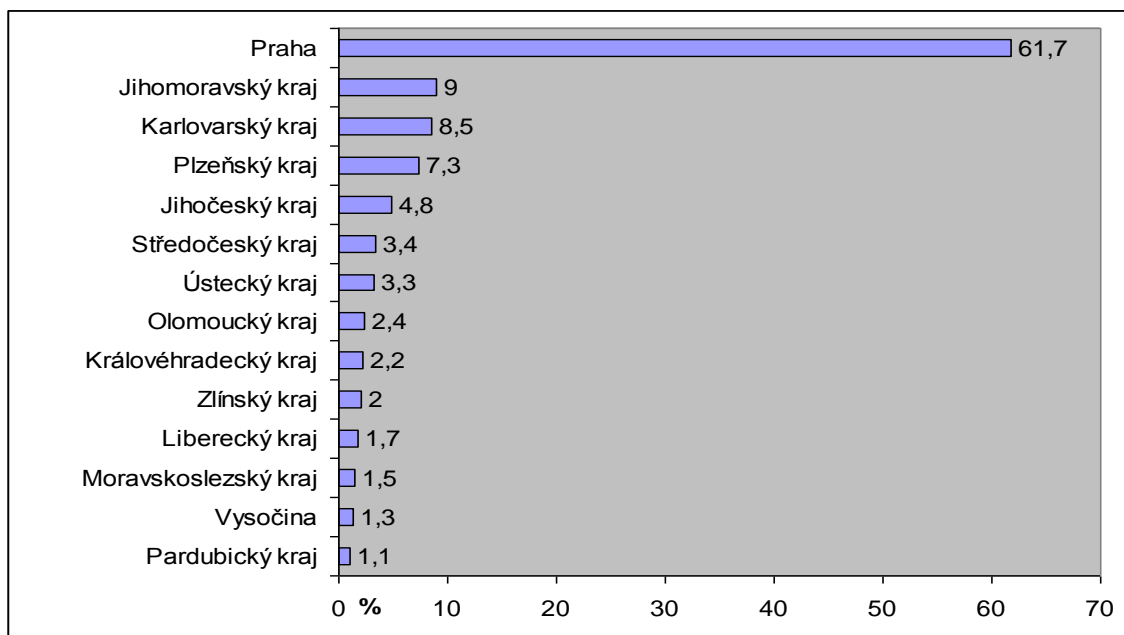
**Tab. 4.5: Zahraniční turisté v hromadných ubytovacích zařízeních v ČR 2008 (TOP 10)**

Pořadí	Země	Počet zahraničních turistů
	<b>Zahraniční hosté celkem (všechny země)</b>	<b>6 649 410</b>
1.	Německo	1 475 858
2.	Spojené království	484 279
3.	Rusko	418 184
4.	Itálie	374 632
5.	Polsko	376 592
6.	USA	305 057
7.	Slovensko	299 278
8.	Španělsko	247 240
9.	Nizozemsko	236 193
10.	Francie	235 654

Zdroj: CzechTourism

Dostupné z: <[http://www.czechtourism.cz/files/statistiky/28\\_07\\_09\\_statistiky\\_letak2008\\_cz.pdf](http://www.czechtourism.cz/files/statistiky/28_07_09_statistiky_letak2008_cz.pdf)>

**Obr. 4.6: Navštívené kraje v rámci návštěvy ČR**



ZDROJ: STEM/MARK, Příjezdový cestovní ruch, duben 2005 - březen 2008

Dostupné z: <<http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=127560&TypeID=7>>

Dle šetření agentury STEM/MARK zahraniční turisté jedou nejčastěji do Prahy (61,7 %) a do Jihomoravského kraje (9 %).<sup>29</sup> Praha je jako metropolitní město zajímavá turistická, obchodní i kongresová destinace, zatímco ostatní kraje zahraniční turisty příliš neoslovují.

Nízká atraktivita mimopražských regionů, je také jeden z důvodů, proč jsou tak významné rozdíly v obsazenosti. Pokud bychom hovořili v číslech, tak má Praha v ČR nejvyšší průměrnou obsazenost hotelových pokojů, konkrétně v roce 2009 50,8 % (viz. tab.4.7). Zbylých 13 krajů za Prahou velmi zaostává, hotelové kapacity jsou zde průměrně obsazeny pouze z 30,6 %. Nejhuře je na tom kraj Ústecký, kde byly hotelové kapacity obsazeny pouze z 22,2 % (rok 2009). Zajímavostí je, že ceny ubytování v Praze jsou nižší než v ostatních krajích, kde hoteliéři mají méně turistů a stanovují si vyšší ceny.

<sup>29</sup> STEM/MARK. *Příjezdový cestovní ruch*. [online]. 2008, červenec [cit. 2010-04-10]

v *Jihomoravském kraji*. Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=127560&TypeID=7>



**Tab. 4.7: Využití pokojů v hotelech a podobných ubytovacích zařízení**

ROK/MĚSÍC	Hlavní město Praha	Středočeský kraj	Jihočeský kraj	Plzeňský kraj	Karlovarský kraj	Ústecký kraj	Liberecký kraj	Královéhradecký kraj	Pardubický kraj	Vysočina	Jihomoravský kraj	Olomoucký kraj	Zlínský kraj	Moravskoslezský kraj
2007	59,1	35,6	30,9	31,7	51,9	26,3	29,6	33,7	29,6	30,3	36,9	32,1	40,0	34,4
2008	55,4	33,9	34,0	29,4	55,0	26,0	31,1	36,1	30,5	28,0	37,0	31,4	39,6	33,1
2009	50,8	28,9	32,5	27,0	51,7	22,2	31,0	34,4	25,0	24,3	29,2	26,6	36,0	29,0

Zdroj: ČSÚ. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab\\_2\\_6\\_1\\_cru/\\$File/crucr041510\\_261.xls](http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/i/tab_2_6_1_cru/$File/crucr041510_261.xls)>

## 4.8 Analýza společnosti Labartt Hospitality s.r.o.<sup>30</sup>

Tato kapitola je zpracována na základě analýzy společnosti Labartt Hospitality s.r.o.. Firma analýzu zpracovala ve spolupráci s Asociací hotelů a restaurací ČR. Tato společnost mi udělila písemný souhlas pro publikaci informací a zaslala mi jejich nejnovější News Letter (informační brožura vydávaná touto společností). Informace jsou pro hoteliéra zajímavé a mají určitou vypovídací schopnost o tomto regionu. Analýza probíhala v měsících září - říjen 2009 a zúčastnilo se jí 17 hotelů, což představuje téměř 5 000 hotelových pokojů ve standardu tří až pěti hvězdiček.

### 4.8.1 Struktura hotelových zákazníků v Praze

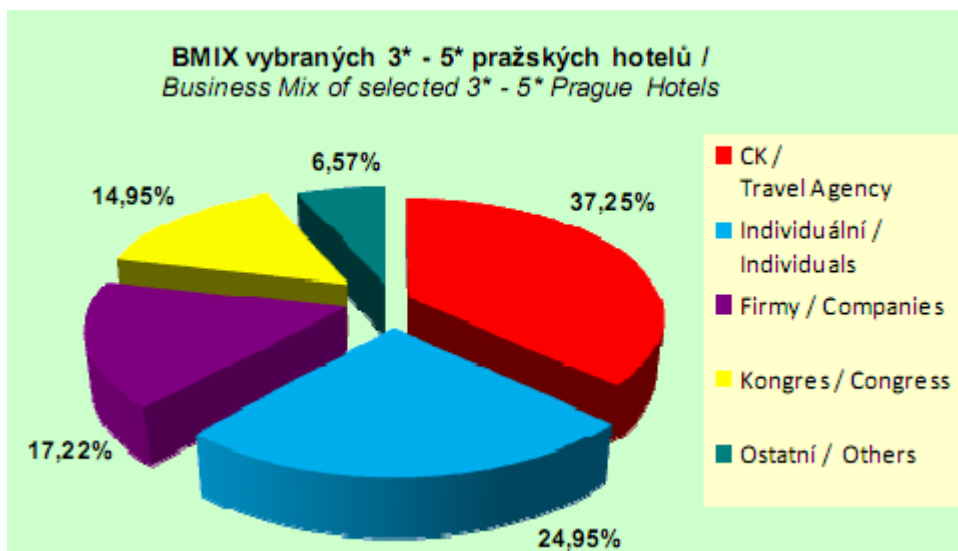
Jeden z průřezů této společnosti byl zaměřen na strukturu klientely (business mix), která se ve vybraných hotelech ubytovala.

Nejobsáhlejší skupinu vybraných hotelů tvoří zákazníci cestovních kanceláří (37,25 %). Tito zákazníci jsou často velmi dlouhou dobu předem nasmlouvání a jejich ubytování je závazné (v případě, že hotel naplní svou kapacitu zákaznicky z cestovních agentur, nemůže přijímat např. kongresové turisty, kteří jak už bylo řečeno tvoří nejvyhledávanější klientelu). Druhou největší skupinu tvoří individuální turisté (24,95 %), kteří si ubytování zařizují samostatně.

<sup>30</sup> LABARTT HOSPITALI. News Letter 11/2009. [online]. 2009, prosinec [cit. 2010-4-20]. Dostupné z: <http://www.labartthospitality.com/cz/home.php>

Třetí místo tvoří firemní zákazníci (17,22%), tedy zaměstnanci firem, či jiných organizací na pracovních cestách, školeních nebo na teambuildingových akcích. Čtvrtou skupinou byli hosté, kteří hotel navštívili v rámci kongresu (14,95%). Na závěr poslední nejmenší skupinku tvoří ostatní hosté (6,57%).

**Obr. 4.7: Business Mix vybraných 3\* - 5\* pražských hotelů**



Zdroj: Labartt investment a.s. Dostupné z: < <http://www.labarthhospitality.com/cz/home.php>>

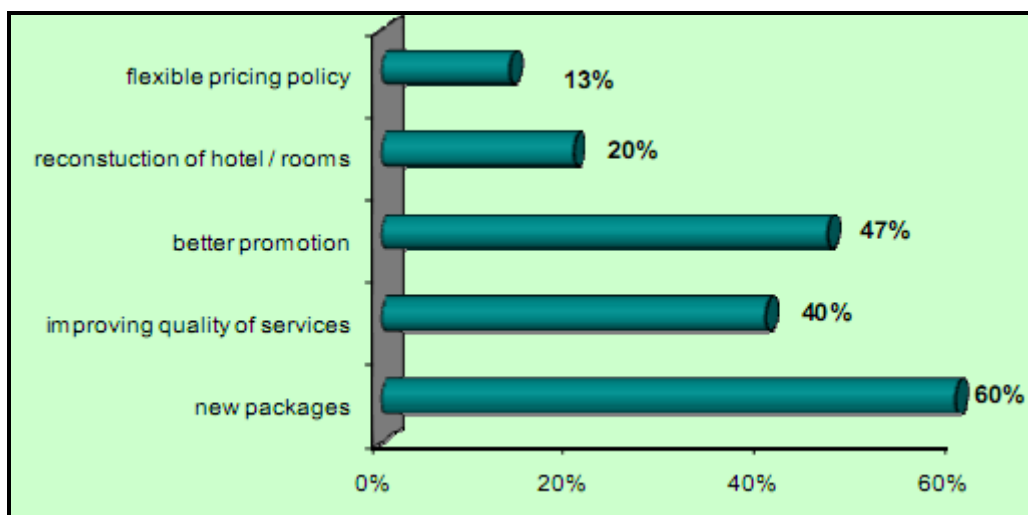
Z obr. 4.7 je zřetelné jak je pro hotely důležitá spolupráce s cestovními kancelářemi. V porovnání s minulým rokem stoupl počet individuálních zákazníků o 6,3 %. Tento růst je způsoben jednak rozvojem internetu a jednak reakcí na hospodářský pokles, kdy se zákazníci snaží ušetřit a nevyužívají tolik zprostředkovatelské služby. Hotely mohou z tohoto chování těžit, protože díky internetu flexibilně operují s obsazeností a mění ceny dle potřeby. Tyto fakty potvrzují nutnost kvalitně vyškoleného managementu, který bude stanovovat ceny tak, aby hotel maximálně využíval svůj potenciál.

#### 4.8.2 Zvyšování konkurenceschopnosti hotelů v období krize

Vliv krize pocítují všechny hotely, kde společnost prováděla šetření. Ekonomická krize se projevuje nejčastěji nižším objemem realizovaných rezervací a nižší dosaženou průměrnou cenou, což má negativní vliv na celkové tržby hotelu. Důsledky krize jsou u zúčastněných hotelů rozdílné, přičemž je ovlivňují faktory jako poloha hotelu, schopnosti managementu, kvalita hotelového personálu nebo rozsah poskytovaných služeb.

Nejčastější způsoby jakými se hoteliéři s krizí vyrovnávají jsou znázorněny v grafu 4.8. Tuto tematiku dále rozebírám ve čtvrté kapitole.

**Obr. 4.8: Kroky hotelových manažerů učiněné za účelem udržení/zvýšení konkurenceschopnosti hotelu**



Zdroj: Labbartt investment a.s. Dostupné z: < <http://www.labarthospitality.com/cz/home.php> >

## 5 Výsledky průzkumu

### Typ tržní struktury

Z provedené analýzy vyplynulo, že tržní struktura hotelnictví má následující znaky:

- Nabízejících, které můžeme rozdělit do dvou segmentů - hotelové řetězce a nezávislé hotely, je velké množství
- Tržní podíl jednotlivých firem není velký, v Praze tvoří hotelové řetězce 40 % nabídky (čtyř a pětihvězdičkových hotelů), nicméně tato nabídka je tvořena mnoha řetězci, v ostatních regionech udávají nabídku převážně nezávislé hotely
- Produkt, respektive služby hotelem nabízené jsou mírně diferencované
- Bariéry stupu v hotelnictví jsou překonatelné a vstup do tohoto odvětví je z dlouhodobého hlediska volný
- Nabízející mají pouze částečný vliv na výši ceny

Souhrnem těchto znaků je patrné, že v rámci trhu České republiky patří hotelnictví do tržní struktury, která nese název **monopolistická konkurence**.

Hotel jako firma v krátkém období dosahuje ekonomický zisk. Přítomnost ekonomického zisku motivuje konkurenci, aby tuto úspěšnou firmu napodobila a vstoupila do odvětví. Další firmy v odvětví znamenají vyšší tržní nabídku při stejné tržní poptávce, a tím i zostření konkurence. Hotel přijde o část poptávky a snaží bránit svůj zisk, např. zvýšením výdajů na diferenciaci produktu nebo marketingovými aktivitami. Tyto výdaje znamenají růst poptávky, a to až do úrovně, kdy je poptávková křivka tečnou k průměrným celkovým nákladům. Celkové příjmy se tlakem konkurence rovnají celkovým nákladům, a proto monopolisticky konkurenční firma v dlouhém období nemůže dosahovat ekonomický zisk.

### Charakteristika subjektů

Nabídku v tomto odvětví tvoří převážně nezávislé hotely spolu s hotelovými řetězci, kterých je zde velký počet. Tyto hotelové řetězce jsou jak tuzemské, tak zahraniční, kterých je zde většina. Hotelnictví je tedy v současnosti monopolistická konkurence, protože zde doposud není subjekt poskytující hotelové služby s tak výsadním postavením, který by ovlivňoval tržní cenu a měl zásadní podíl na celkové nabídce odvětví. Firmy v této tržní struktuře na sebe nejsou vázané a jejich ekonomický úspěch se neodvíjí od úspěchu konkurence. Tento trh

tvoří, jak už bylo mnohokrát deklarováno, nezávislé hotely a hotelové řetězce. Jsou to právě řetězce, které procházejí rychlými změnami, a v případě, že by byla jejich expanze tak rychlá jako doposud, je dost možné, že tyto firmy budou tvořit oligopolní tržní strukturu. Nasvědčuje tomu i případ z podobného odvětví, kdy Protimonopolní úřad EU v roce 1999 začal prošetřovat akvizici cestovních kanceláří Airtours a First Choice. Spojení těchto dvou subjektů bylo posléze zamítnuto z důvodu možného vytvoření oligopolu.<sup>31</sup>

Kosmák roku 2001 uvedl že: „Ve Spojených státech amerických dnes představují nezávislé hotely pouze 25-30 % trhu. O padesát let dříve to bylo 90 %.“ Myslím, že tento fakt má svou váhu a je velmi pravděpodobné, že se majetková struktura hotelů v Evropě bude vyvíjet podobným směrem. Nelze ale říci, do jaké míry řetězce do České republiky proniknou.

V praktické části je uvedena tabulka 4.3 s 11 hotelovými řetězci (toto číslo je ve skutečnosti pravděpodobně vyšší). Převážná část řetězců provozuje hotely na základě franšisingu nebo smlouvy o řízení. Důvod už jsem popsal výše – velmi rychlá integrace bez nutnosti vlastního kapitálu.

### **Hotelový lídr v ČR**

Hotelové řetězce (jak jsem uvedl v tabulce 4.3) jsou u nás etablovány převážně ve velkých městech, popřípadě turisticky atraktivních lokalitách, ostatní lokality patří nezávislým hotelům. Největším hotelovým řetězcem v ČR je s 24 hotely Orea Hotels. Tento řetězec střední a vyšší kategorie má své hotely v těch nejatraktivnějších lokalitách. Nabízí ucelený produkt pro všechny segmenty trhu v ČR. Jedná se o lázeňské a wellness pobyty, kongresy, nebo pobyty na horách. Firma se netají tím, že chce vytvořit středoevropský hotelový řetězec se zaměřením na domácí, ale i zahraniční klientelu, poskytující ubytovací, stravovací a související služby, odpovídající mezinárodním standardům ve střední cenové kategorii. S ohledem na to, že Firma Orea hotels založila mateřskou společnost s názvem Family Inn, která se zaměřuje na menší hotely, se lze domnívat, že právě tato firma má největší šanci stát se lídrem na trhu hotelových služeb. Tento vývoj ale nelze přesně odhadnout, a je nutné si na něj počkat. Myslím, že řetězce v ČR jsou velmi flexibilní a nedělá jim problém se přeorientovat na jinou zákaznickou strukturu, a to i za předpokladu, že budou muset

---

<sup>31</sup> KOSMÁK P.: *Globalizační a integrační prvky rozvoje hotelnictví* [online]. [cit. 2010-4-14]. Dostupná z: <http://www.cestovni-ruch.cz/hotelieri/kosmak/globalizacni.php>

poskytovat zcela jiné služby. Řetězce u nás tedy poskytují služby různého charakteru a nezaměřují se jen např. na pětihvězdičkové hotely.

### **Hotelové investice**

Na otázku, kam směřují největší hotelové investice, odpověděl odborník na cestovní ruch Alex Kyriakidis, který uvedl: „*Developeři schopní zajistit si finance se rychle přesouvají na rozvíjející se trhy v Turecku, Rusku a do Společenství nezávislých států. Akvizice rovněž stále realizují státní investiční fondy a „neznačkové“ podniky. Současná finanční nestabilita by mohla vytvářet příležitosti pro společnosti, které mají peníze a zájem investovat do hotelů ve finanční tísní.*”<sup>32</sup>

### **Turistická infrastruktura v ČR**

Z šetření dále vyplývá, že je turistická infrastruktura v České republice rozvinuta velmi nepravidelně. Praha má obrovský potenciál jak v tuzemských, tak zejména v zahraničních turistech, zatímco ostatní kraje lákají spíše tuzemské turisty. Dopady tohoto jevu můžeme sledovat v obsazenosti v hotelů, kdy obsazenost pražských hotelů byla v roce 2009 50,2 %, zatímco v ostatních krajích průměrně 32 %. Nejnížší hodnotu má Ústecký kraj s 22,2 % (viz. tab.4.7). Toto nízké procento nemusí nutně svědčit o příliš vysoké hotelové nabídce nebo nízké kvalitě poskytovaných služeb. Myslím, že možné příčiny těchto rozdílů velmi dobře shrnul Tomio Okamura, mluvčí Asociace českých cestovních kanceláří a agentur (AČCKA), který uvedl:

*"Česká republika letos zaznamenává zcela katastrofální a ostudný pokles o kritických 17,1%, což opět v plné nahotě ukázalo na totální nekonceptnost cestovního ruchu v naší zemi. Důvody jsou již mnoho let jasné : neřešená kriminalita, nevyhovující služby, nevyspělé mimopražské regiony, chybějící gastronomické speciality, chybějící vhodná ubytovací zařízení v městských památkových rezervacích, chybějící koncepce cestovního ruchu na státní úrovni, chybějící atraktivní nabídka volnočasových aktivit na evropské úrovni atd."*

---

<sup>32</sup> ROGEROVÁ, D. *Vliv finanční krize na ziskovost evropských hotelů*. [online]. 2009, květen [cit. 2010-04-10]. Dostupné z: [http://www.deloitte.com/view/cs\\_CZ/cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/0027f15355101210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/0027f15355101210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm)

## **Zákazníci českých hotelů**

V analýze zákaznického segmentu jsem seřadil zahraniční turisty podle toho jak využívají ubytovací služby. V roce 2008 navštívilo ČR 6,7 milionu zahraničních turistů. Na prvním místě jsou celkem pochopitelně Němci, pro které jsme sousední země, a pro které je dovolená v ČR levná. Ovšem portfolio zákazníků se v uplynulých dvou letech proměnilo a jistou roli zde sehrála hospodářská krize. Kvůli krizi hotely v Česku zlevňují, což vyhovuje zejména turistům z východu, konkrétně např. z Ruska, Ukrajiny nebo Rumunska. Naopak růst koruny způsobil pokles turistů ze zemí, kde se běžně platí eurem. Turisty, kteří navštěvují Českou republiku nejčastěji jsem seřadil v tabulce 4.5.

## **Hotely a krize**

Pro charakteristiku chování hotelů v kontextu s krizí uvádím data, jenž uvedla společnost Deilotte (obr. 4.8). Z jejich průzkumu, který byl proveden v 17 pražských hotelech, vychází, že hotely proti krizi volí nejčastěji opatření v následujícím pořadí. Rozšíření balíčků služeb pro hotelové hosty volilo 60 % dotázaných, intenzivnější propagaci 47 % dotázaných (jedná se zejména o internet a marketingovou propagaci), 20 % hotelů povedlo rekonstrukci nebo přestavbu větší části hotelu a 13% hotelů reagovalo na krizi zvýšenou cenovou flexibilitou. Ovšem opatření hotelů v souvislosti s krizí jsou hotel od hotelu jiná.

Co se týče restriktivních opatření, tak 64 % hotelů přehodnotilo své smlouvy s dodavateli za účelem snižování nákladů, 55 % hotelů reagovalo snížením ceny ubytování, 18 % optimalizovalo počty svých zaměstnanců a 18 % hoteliérů reagovalo jinými opatřeními, např. zvýšením kvality poskytovaných služeb, hledání nových klientů, atd..

Průzkum dále hovoří o tom, že následky krize si ponesou zejména hotely, které nejsou dobře situované (daleko od centra), které poskytují nepříliš kvalitní služby, a které nebyly ziskové už před krizí. Pro tyto hotely bude toto období nejtěžší. Většina dotazovaných managerů očekává stabilizaci hotelového sektoru v roce 2011.

## 6 Závěr a doporučení

V této práci se mi prioritně podařilo analyzovat tržní strukturu hotelnictví jako monopolistickou konkurenci s tím, že by v tomto odvětví mohlo v budoucnu dojít ke vzniku oligopolní tržní struktury. Označil jsem také hotelový řetězec, který má v rámci ČR velký potenciál, ovšem vznik oligopolu je těžko odhadnutelný, protože by ho mohla ovlivnit jakákoliv nenadálá fůze.

Právě znik oligopolní tržní struktury souvisí s integrací hotelových řetězců, které jsem věnoval jednu z kapitol. Průběh integrace jsem popsal od začátku, tedy od dob minulého režimu, až po současnost.

Porovnával jsem vývoj nabídky hotelových řetězců a nezávislých hotelů a způsob, jakými jsou provozovány. Nicméně pokud by se nějaký hoteliér rozhodoval, zda je výhodnější vstoupit do hotelového řetězce, nebo raději zůstat nezávislým poskytovatelem hotelových služeb, ani po přečtení této práce jasnou odpověď nenajde. Toto rozhodnutí záleží na specifických okolnostech. Obojí má své plusy i mínusy.

Trh hotelnictví je stejně jako většina trhů velmi intenzivně ovlivňován hospodářskou krizí. Hospodářský pokles signalizuje, jak je trh EU závislý na trhu americkém. Co se týče růstu poptávky, nezbyvá než počkat, až znovu dojde k nastartování ekonomik a zákazníci opět začnou uspokojovat tyto zbytné potřeby, jakými je např. dovolená s ubytováním v luxusním hotelu.

V letošním roce by však měl cestovní ruch v Evropě zaznamenat růst a počet turistů stoupnout o 3 až 4 %.<sup>33</sup> Tato prognóza se snad vyplní i v České republice a hotelnictví zaznamená opět meziroční růst.

V současnosti zaznamenáváme pokles tržeb a úbytek ubytovacích kapacit, kterých je na trhu přebytek. Přežijí jen ti silní a troufnu si říci, že se hotelové řetězce u nás zavírat nebudou. To je dáno také tím, že převážně poskytují vysoce kvalitní služby, které využívají movití zákazníci, které hospodářská krize tolik neovlivnila, ale také tím, že tyto hotely mají vybudované jisté zázemí, a to jak finanční tak zákaznické. Pro malé hotely bude toto období velmi obtížné a bude záležet jen na nich, jak se s touto situací vypořádají. Myslím, že reakce není jen vhodná, ale nezbytně nutná.

---

<sup>33</sup> JUNGOVÁ, A. *Turisté cestovali po světě méně. Letos se čeká obrat*. [online]. 2010, leden [cit. 2010-04-10].

Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-40021170-turiste-cestovali-po-svete-mene-letos-se-ceka-obrat>



Jako dva základní pilíře bych navrhl optimalizaci a snižování nákladů a hledání alternativních trhů a prodejních kanálů, zejména internet má v současnosti obrovský potenciál. Velká část zájezdů nebo ubytování bude v budoucnu objednávana přes web. Internetová reklama má na ziskovost hotelů zásadní vliv a správné pracování s ní bude pro existenci hotelu rozhodující. Dle mého názoru je nutné mít určitou dávku invence a přizpůsobovat se novým trendům. Typickým příkladem je facebook, ke kterému je ještě spousta hoteliérů skeptických, nebo o něm nemají mnoho informací. Tato reklama nemá vysoké náklady (může být i zcela zdarma), je velmi dobře cílená a v případě dobrého provedení je velmi efektivní. Chce-li hoteliér uspět, měl by na tyto příležitosti reagovat co nejrychleji, protože toto prostředí se velmi dynamicky přetváří.

Pročítáním různých odborných publikací jsem také nabýval dojmu, že naše hotelnictví má nedostatek zákazníků nejen kvůli ekonomické krizi, ale také kvůli krizi hodnot, kdy kvalita služeb poskytovaných u nás často neodpovídá evropskému standardu a úroveň vzdělanosti a zkušeností managementu je mnohdy velmi nízká. Způsobem, jak se s tímto nedostatkem vypořádat, je zkvalitnění odváděné práce a poskytovaných služeb.

Z komplexního pohledu by Česká republika (respektive Ministerstvo pro místní rozvoj) měla pracovat na tom, aby byly pro zahraniční turisty atraktivní i mimopražské regiony, protože zde náš turismus zaostává a zároveň má velký potenciál. Tím by se také rozvinula integrace dalších významných hotelových skupin, která je dle mého názoru nezadržitelná.

Tato práce by měla oslovit nejen čtenáře, který má zájem dozvědět se více o hotelnictví, ale také hoteliéra, který například hledá nápady na to, jak se vyrovnat s krizí.

## Seznam použité literatury

### Knižní literatura:

1. HOLMAN R.: *Ekonomie*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck 1999. 726 s., ISBN 80-7179-255-1
2. HORNER, S., SWARBROOKE, J.: *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času, Aplikovaný marketing služeb*. vyd. Praha: Grada Publishing. 2003.479 s., ISBN 80-247-0202-9
3. KOSMÁK, P.: *Hotelové podnikání - integrační procesy*. 2. vyd. Praha: VŠ Hotelová 2008. 140 s., ISBN 978-80-86578-50-X
4. PALATKOVÁ, M.: *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu, Jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. vyd. Grada Publishing 2006. 341 s., ISBN 80-247-1014-5
5. SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D.: *Ekonomie*. 18. vyd. Praha: NS Svoboda 2007. 559 s., ISBN 978-80-205-0590-3
6. VYSTOUPIL J., ŠAUER M.: *Základy cestovního ruchu*. 1 vyd. Brno: Masarykova universita 2006. 161 s., ISBN 80-210-4205-2

### Elektronické zdroje:

1. ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky na období 2010 – 2012*. [online]. 2009, Duben [cit. 2010-03-28]. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz/docman/oficialni-klasifikace-ubytovacich-zarizeni-2010-12/oficialni-klasifikace-ubytovacich-zarizeni-2010-2012-metodika-pozadavky-/download/>
2. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Návrat k hlubšímu poklesu návštěvnosti*. [online]. 2010, Únor [cit. 2010-03-28]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ccru021710.doc>

3. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *TSA - Hlavní ukazatele národního hospodářství a cestovního ruchu v ČR*. [online]. 2009, červen [cit. 2010-2-18]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tsa\\_hlavni\\_ukazatele\\_narodniho\\_hospodarstvi\\_a\\_cestovniho\\_ruchu\\_v\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/tsa_hlavni_ukazatele_narodniho_hospodarstvi_a_cestovniho_ruchu_v_cr)
4. EUROAGENTUR : *Franchising* . [online]. 2007 [cit. 2010-03-28]. Dostupné z: <http://www.euroagentur.cz/cz/franchising>
5. FINANCE. *Zprávy* [online]. 2007, Říjen [cit. 2010-2-25]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/131128-cr-se-jeste-nerozhodla-kdy-padne-monopol-ceske-posty/>
6. FLY MAG. *Stávka v British Airways komplikuje dopravu*. [online] 2010, březen. [cit. 2010-4-8]. Dostupné z : <http://www.flymag.cz/article.php?id=1566>
7. HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Cestovky: chřipka je horší než krize*. [online]. 2009, prosinec [cit. 2010-04-15].
8. HOTELS, *Berlin Best Western Hotel Launches Online Booking Widget For Computer Desktops* , [online] 2010, březen [cit. 2010-3-7]. Dostupné z: [http://www.hotelsmag.com/article/452028-Berlin\\_Best\\_Western\\_Hotel\\_Launches\\_Online\\_Booking\\_Widget\\_For\\_Computer\\_Desktops.php](http://www.hotelsmag.com/article/452028-Berlin_Best_Western_Hotel_Launches_Online_Booking_Widget_For_Computer_Desktops.php)
9. JIŘÍ JAKLÍN. *Transformace ekonomiky - 15 let poté*. [online]. 2005, Duben [cit. 2010-3-26]. Dostupné z : <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jj-transformace>
10. KOSMÁK P.: *Globalizační a integrační prvky rozvoje hotelnictví* [online]. [cit. 2010-3-2]. Dostupná z: <http://www.cestovni-ruch.cz/hotelieri/kosmak/globalizacni.php>
11. LABARTT HOSPITALI. *News Letter 11/2009*. [online]. 2009, prosinec [cit. 2010-4-20]. Dostupné z: <http://www.labartthospitality.com/cz/home.php>
12. NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY, *Kvalita cestovního ruchu, hotelnictví, lázeňství a gastronomie*, [online]. [cit. 2010-2-25]. Dostupná z: <http://www.npj.cz/sekce-rady-kvality-cr/kvalita-cestovniho-ruchu-hotelnictvi-lazenstvi-a-gastronomie/>

13. NEZDARA, T. Hotelových hostů v Česku ubylo, stabilní pozici si drží lázeňství. [online]. 2010, únor [cit. 2010-04-2010]. Dostupné z : [http://www.deloitte.com/view/cs\\_CZ/cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/0027f15355101210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/0027f15355101210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm)
14. ROGEROVÁ, D. *Vliv finanční krize na ziskovost evropských hotel.* [online]. 2009, květen [cit. 2010-03-28]. Dostupné z : [http://www.deloitte.com/view/cs\\_CZ/cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/0027f15355101210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/0027f15355101210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm)
15. SPĚVÁČEK, V; VINTROVÁ, R; HÁJEK, M; ŽDÁREK, V. *Dokument ve formátu PDF - Růst, stabilita a konvergence české ekonomiky v letech 1996-200.* [online] 2005, listopad [cit. 2010-04-10]. Dostupné z: [http://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/working-paper/gf\\_WPNo11.pdf](http://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/working-paper/gf_WPNo11.pdf)
16. STEM/MARK. *Příjezdový cestovní ruch.* [online]. 2008, červenec [cit. 2010-04-10] Dostupné z: <http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?PubID=127560&TypeID=7>
17. ŠLEGR, Petr. *Ptali jste se Petra Šlegra na rychlovlaky.* [online]. 2009, srpen.[cit.2010-3-1] Dostupný z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-37652190-ptali-jste-se-petra-slegra-na-rychlovlaky>
18. ŠMAJLEROVÁ Z.: *Hotelnictví* [online]. 2009, září [cit. 2010-1-14]. Dostupná z: <http://ekonomika.ihned.cz/c1-39144210-tezke-obdobi-v-hotelnictvi-novych-ceskych-hotelu-pribyva-ale-turistu-ubyva>
19. ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE. *III. Relevantní trh* Dostupné z: <http://www.compet.cz/hospodarska-soutez/sbirky-rozhodnuti/7936/>

## Seznam tabulek

Obr. 3.2: Prvky a vazby působící na hotel .....	19
Obr. 4.1: Počet hotelových subjektů od roku 1989-2008.....	33
Obr. 4.2: Členění hotelů a penzionů v ČR (2008).....	35
Obr. 4.4: Bariéry podnikání ve službách.....	41
Obr. 4.6: Navštívené kraje v rámci návštěvy ČR.....	45
Obr. 4.7: Business Mix vybraných 3* - 5* pražských hotelů .....	47
Obr. 4.8: Kroky hotelových manažerů učiněné za účelem udržení/zvýšení konkurenceschopnosti hotelu .....	48

## Seznam obrázků

Obr. 3.2: Prvky a vazby působící na hotel .....	19
Obr. 4.1: Počet hotelových subjektů od roku 1989-2008.....	33
Obr. 4.2: Členění hotelů a penzionů v ČR (2008).....	35
Obr. 4.4: Bariéry podnikání ve službách.....	41
Obr. 4.6: Navštívené kraje v rámci návštěvy ČR.....	45
Obr. 4.7: Business Mix vybraných 3* - 5* pražských hotelů .....	47
Obr. 4.8: Kroky hotelových manažerů učiněné za účelem udržení/zvýšení konkurenceschopnosti hotelu .....	48

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....